Endkundenbearbeitung auf elektronischen Märkten

Online Marketing

Prof. Dr. Torsten Tomczak



Gräf
Online-Marketing

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Hjördis Gräf

Online-Marketing

Endkundenbearbeitung auf elektronischen Märkten

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Torsten Tomczak

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, und Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden GmbH, 1999

Lektorat: Ute Wrasmann / Michael Gließner



http://www.gabler.de
http://www.duv.de

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Werke wollen wir die Umwelt schonen. Dieses Buch ist deshalb auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

ISBN 978-3-8244-6998-7 **ISBN 978-3-663-08807-3 (eBook)**

DOI 10.1007/978-3-663-08807-3

Geleitwort

Die Aktualität des Themas 'Online-Marketing' ist ungebrochen. 'Online' ist zu einem Schlagwort geworden, das gleichzeitig für technischen Fortschritt und neue Chancen steht. Das Internet mit seiner multimedialen Anwendung des WWW stellt eine der zentralen Herausforderungen für das aktuelle und zukünftige Marketing dar. Tatsächlich ist das neue Medium inzwischen zu einem erheblichen Wirtschaftsfaktor geworden. Viele Vorteile sind evident. Und die Einsatzbereiche weiten sich ständig aus. Daher geht es nicht mehr um die Frage, ob sich das neue Medium durchsetzt, sondern um die konzeptionelle Ausgestaltung, technische Machbarkeit sowie Entwicklungs- und Akzeptanzzeiträume.

Mit der Thematik des vorliegenden Werkes greift Hjördis Gräf ein für die Praxis im höchsten Masse wichtiges und dynamisches Thema auf. Auch aus wissenschaftlichem Blickwinkel wird ein Thema behandelt, welches komplex und innovativ ist. Die Beschäftigung mit der Thematik aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist daher dringend geboten. Vor diesem Hintergrund setzt die vorliegende Arbeit an. Ihr explizites Ziel ist es, auf der Basis heute bewährter und für die Problemstellung geeigneter Erkenntnisse und bewährter Theorien, die Spezifika sowie Potentiale, aber auch Hindernisse des Online-Marketing aufzudecken, vertieft zu analysieren und in eine geschlossene Marketingkonzeption zu integrieren.

Die vorliegende Dissertation von Frau Gräf beantwortet in verständlicher Weise die zentralen Fragen, die sich Unternehmungen derzeit stellen, wenn es gilt, die innovativen Möglichkeiten elektronischer Märkte in Markterfolge umzusetzen. Die beeindruckende Fülle der Anwendungsbeispiele und die ebenso übersichtliche Gliederung wie sinnvolle theoretische Fundierung machen das Werk zu einer hervorragenden Orientierungshilfe.

Prof. Dr. Torsten Tomczak

Vorwort

Im Jahre 1876 schrieb Jules Vernes das Buch die „Propeller Insel". Hier schildert er das Leben auf einer künstlichen Insel, die sich im Pazifik immer dahin bewegt, wo das beste Klima herrscht. Die Bewohner sind reiche Amerikaner, die auf dieser Insel über die modernste Technik verfügen, um in maximalem Komfort in einer heilen Welt zu leben.
Ein Besucher, dem die Insel gezeigt wird, gelangt an ein Einkaufszentrum. „Ich sehe gar keine Käufer", sagt der Besucher, „wahrscheinlich ist es dafür zu früh." „Das nicht, aber die meisten Einkäufe erfolgen teleautographisch", erklärt der Führer. „Wir benutzen einen Apparat, der die Handschrift so überträgt wie das Telefon die Stimme. Mit dem Teleautograph werden Bestellungen aufgegeben, Rechnungen zugeschickt und Verträge geschlossen".

Was Jules Vernes bereits Ende des vergangenen Jahrhunderts beschreibt, ist nichts anderes als Online-Shopping, ein Ausschnitt des Online-Marketing. Aber erst die Entwicklung von PC, Modem und standardisierten Übertragungsnetzen hat diese Fiktion Realität werden lassen.

Die vorliegende Arbeit gibt Hinweise zur zielgerichteten Bearbeitung elektronischer Märkte unter Berücksichtigung spezifischer Kunden- und Leistungsaspekte.

Mein besonderer Dank gilt Herrn *Professor Dr. Torsten Tomczak* und Herrn *Professor Dr. Christian Belz* – nicht nur dafür, dass sie Referat und Korreferat übernommen haben – vielmehr dafür, dass sie mir in allen Arbeitsphasen als kritische und anregende Diskussionspartner zur Verfügung standen. Sie boten mir am Forschungsinstitut für Absatz und Handel einen Rahmen, an dem ein intensives Arbeiten und kreatives Forschen Spass macht. Das von meinem Doktorvater, Torsten Tomczak, initiierte Forschungsprojekt „Online Marketing auf der Electronic Mall Bodensee" war wesentlich, um einen Zugang zu diesem innovativen Thema zu gewinnen und weitere Projekt- und Unternehmungskontakte zu knüpfen. *Professor Dr. Heinz Weinhold-Stünzi* erkannte bereits in den 70er Jahren die Chancen elektronischer Medien und fördert dieses Forschungsgebiet seither stark. Danke!

Meinen Projekt- und Gesprächspartnern danke ich für den offenen und umfassend gewährten Einblick: namentlich *Robert Lange* von der Zürcher Kantonalbank, *Lilo Lange* von Kraft Jacobs Suchard, *Stefan Balzer* von der Agentur LAVA, *Christian Gummig,* Geschäftsführer der Agentur mme¦cc, *Balz Eggenberger*, Geschäftsführer der Central Garage Heerbrugg, *Wolfram Martel*, Geschäftsführer der Martel AG St. Gallen, sowie vielen mehr, die mich an ihrem breiten Wissen und ihren wertvollen Erfahrungen teilhaben liessen.

Ohne meine Kollegen und Freunde, zu denen der Kontakt hoffentlich lange bestehen bleibt, wäre das Leben und Studium in St. Gallen sicher nicht halb so wertvoll. Ohne *Thierry Kurtzemann* wären mir die kulinarischen und geoexcursiven Schönheiten der Region sicher verborgen geblieben.

Danken möchte ich besonders denjenigen, die den Fortschritt der Arbeit direkt unterstützt haben: *Anja Stubenrauch* - bis heute ist mir unklar, wann sie als Unternehmensberaterin und Familienmutter die Zeit gefunden hat, meine Dissertation so genau zu lesen, um mir derart nützliche Hinweise für das konzeptionelle Finetuning zu geben; *Katharina Hach,* die mich insbesondere in den letzten Wochen und Tagen jeden morgen telefonisch an meinen Schreibtisch erinnerte - egal wie spät es abends wurde! *Elke Pilhatsch,* die ein Wochenende extra aus Bonn kam, um mir bei der Komplettierung meines Belegordners zu helfen; *Sabine Dittrich,* die mir nach gründlicher Lektüre wertvolle Hinweise zu meinem theoretischen Kapitel II gab und *Claudius Krucker,* der mir in den letzten Tagen vor Abgabe mit flinken Händen und guter Laune zur Seite stand.

Natürlich danke ich meiner ganzen Familie, die - manchmal mehr als ich selbst - an mich glaubte und mir Rückhalt gab. Meiner Mutter danke ich, dass sie meine Arbeit in den letzten Phasen mit unermüdlicher Begeisterung mehrmals auf autografische und sprachliche Mängel korrigiert hat - mein Daddy fühlte sich in diesen letzten Wochen ausgesprochen vernachlässigt! Meinem Bruder Gunnar danke ich dafür, dass er trotz hoher zeitlicher Belastung mehrmals aus Berlin nach St. Gallen kam, um mit mir zu diskutieren, statt mit seiner in Frankreich lebenden Verlobten ein erholsames Wochenende zu verbringen. Nicht zuletzt danke ich meiner Grossmutter *Hildegard Gräf,* die alle Entwicklungsphasen stärker als ich selbst durchlebte und sich wohl am meisten über den Erfolg freut.

Über Anregungen und Diskussionsbeiträge zum Thema Online Marketing und zur Dissertation freue ich mich unter: Hjoerdis.Graef@alumni.unisg.com

Hjördis Gräf

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Abbildungen im Anhang

Tabellenverzeichnis

Tabellen im Anhang

Abkürzungsverzeichnis

bspw.	beispielsweise
CS	Crédit Suisse
DMMV	Deutscher Multimedia-Verband e.V.
EDI	elektronischer Datenaustausch (Electronic Data-Interchange)
ehem.	ehemals
EMB	Elektronic Mall Bodensee
engl.	englisch
ext.	extensiv
i.e.S./i.w.S.	im engeren Sinne/im weiteren Sinne
i.R.	im Rahmen
i.S.e.	im Sinne einer/-s
i.V.z.	im Vergleich zur/-m
IVW	Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern
KJS	Kraft Jacobs Suchard
KJS	Kraft Jacobs Suchard
lim.	limitiert
MUD	Multi User Dialog, z.B. im Chat
PC	Personal Computer
POS	Point of Sale
Q&As	Questions and Answers
SET	Secure Electronic Transaction-Protocol
TV	Television, Fernsehgerät
UBS	United Bank of Switzerland
UCP	Unique Content Proposition
URL	Unique Ressource Locator
USP	Unique Selling Proposition
VAS	Value Added Services
ZG	Zielgruppe
ZKB	Zürcher Kantonalbank

1 Einführung: Problemstellung, Zielsetzung und Vorgehensweise

1.1 Problemstellung: Online-Marketing im Zielkonflikt zwischen Theorie und Praxis

Zunehmender Wettbewerbsdruck, immer homogenere Güter und das Verlangen der Kunden nach individuellen Leistungen machen den Unternehmungserfolg stärker von der individuellen Bearbeitung jedes einzelnen Kunden abhängig. Über eine vermehrte Produktdifferenzierung wird dabei versucht, den gestiegenen Ansprüchen der Kunden gerecht zu werden. Problematisch ist insbesondere, dass

- die *Märkte* sich zunehmend *segmentieren*,
- das *Endkundenmarketing auf Massenmärkten* nach traditionellem Verständnis sehr *kostenintensiv* ist,
- die alt hergebrachten *Konzepte, die auf der Trennung des Konsumgüter- und Industrie- bzw. Investitionsgütermarketing beruhen, nicht mehr passen* und dass
- die *klassischen Instrumente der Kommunikationspolitik* eine *abnehmende Wirkung* zeigen[1], und sich *gerade jüngere* Menschen von der traditionellen Werbung immer weniger beeinflussen lassen.

Daher erstaunt nicht, wenn Unternehmungen, die ihre Leistungen auf Massenmärkten anbieten, nach geeigneten Ansätzen zur Entschärfung dieser Problematik suchen.

Technologische Entwicklungen, insbesondere die der Informations- und Kommunikationssysteme bieten immer bessere Lösungsansätze. Die Möglichkeiten eines computerunterstützten Managements werden seit längerem erkannt und 'innerbetrieblich' mehr oder weniger stark genutzt. Stichworte wie Database-Marketing und Management Information Systems seien hier nur beispielhaft genannt. Kommunikationsgeräte wie das Telefon und Fax verhalfen schliesslich auch 'ausserbetrieblich' zu einer neuen Qualität im Dialog mit den Kunden.

Heute wachsen die verschiedenen Technologien immer mehr zusammen. Und indem diese Technologien für innovative Managementkonzepte genutzt werden, schliesst sich der Kreis zwischen inner- und ausserbetrieblicher Kommunikation. Bislang fehlte aber ein *anwendungsübergreifendes, effizientes Kommunikationsmedium*.

Dem Internet kommt hierbei mit seiner multimedialen Anwendung des World Wide Web (WWW; Web) seit Anfang der 90er Jahre eine Schlüsselrolle zu. Diese Anwendung bestimmt mit ihren Besonderheiten die heutigen Möglichkeiten und die zukünftige Entwicklung dieses neuen Mediums.

---

[1] Vgl. OPASCHOWSKI (Typologisierung, 1996), S. 14f.

Das Internet ist im Vergleich zu herkömmlichen Medien preiswert und verfügt über aussergewöhnliche kommunikative Fähigkeiten. Zum einen sind nicht nur die Kosten für das Senden von Informationen minimal, Inhalte lassen sich individuell, den Bedürfnissen der Konsumenten entsprechend, zusammenstellen, so dass auch ein Potential besteht, Telefon- und andere Kommunikationskosten zu senken. Zum anderen ist das Internet ein ideales Medium, um auch globale Erreichbarkeit innerhalb eines globalen Netzwerkes zu gewährleisten.
Folgerichtig haben in letzter Zeit immer mehr Unternehmungen damit begonnen, sich unter kommerziellen Gesichtspunkten mit Möglichkeiten eigener Internet-Aktivitäten auseinanderzusetzen.

1.1.1 Problemfelder als Basis konzeptioneller Forschungsanstrengungen

Das Internet ist seit Anfang der 90er Jahre durch die Zulassung kommerzieller Zugangsanbieter, sog. Service Provider, grundsätzlich für jedermann offen. Einen entscheidenden Beitrag zur Kommerzialisierung des Internet leisten aber erst die im Jahre 1993 eingeführten und auf dem World Wide Web (WWW) als graphische, hypertextbasierte Oberfläche für eine interaktive, multimediale Navigation beruhenden Browser.[2] Immer mehr Unternehmungen präsentieren sich mit eigenen Websites und Angeboten im Internet. Gleichzeitig steigt die Anzahl der Internet-Nutzer. Die Dynamik des Online-Marktes führt seither zu einer kontinuierlich sich verschärfenden Wettbewerbssituation. Bis zur Jahrtausendwende soll es etwa 300 Mio. Internet-Benutzer geben.[3] Das kann dazu führen, dass innerhalb der Industrieländer ein Viertel der Wirtschaftstätigkeit mit elektronischen Transaktionen einhergeht.[4]

1.1.1.1 Problemfeld 1: Anbieterdynamik

Einer anfänglichen, von der Presse ausgelösten Internet-Euphorie ist mittlerweile eine nüchterne Betrachtung von Chancen und Risiken gefolgt. Nun wächst die Skepsis gegenüber dem Kosten-Nutzen-Verhältnis kommerzieller Internet-Auftritte. Laut einer aktuellen Studie sind 67% der befragten Unternehmungen mit ihrer Website unzufrieden, ihre Erwartungen hätten sich nicht erfüllt.[5]

---

[2] Zur Geschichte und Definition des Internet vgl. http://www.isoc.org/internet-history/#Initial_ Concepts; FANTAPIÉ ALTOBELLI/HOFFMANN (MGM_01, 1996), S. 14ff., 13f.; BERRES (e-commerce_01), S. 7f.; KUHLEN (Informationsmarkt, 1995), S. 164ff.

[3] Das Internetwachstum bzw. der aktuelle Stand der Internet-Hosts sind unter http://renderland.de/ observer/index.html, für die USA auch unter http://www.nw.com/zone/www/report.html, für Europa unter http://www.ripe.net/statistics/hostcount.html und für Deutschland unter http://www.nic.de /Netcount/netStatOverview.html und für die Schweiz http://www.switch.ch/domain/ hostcount.html abrufbar.

[4] Vgl. Ergebnisse der Studie „Electronic Commerce and The Role of the WTO", zitiert nach N.N. (WTO, 1998), S. 22.

[5] Vgl. NEWSLINE@WWW.HORIZONT.NET (Horizont-Newsletter, 13.2.98): Das ist das Kernergebnis der Studie 'Umgang deutscher Unternehmen mit Internet-Auftritten und ihre grössten Fehler' der Berliner Multimedia Agentur Melle Pufe Online in Zusammenarbeit mit der TU Berlin.

Dynamisches Wachstum als schwierige Planungsgrundlage

Unternehmungen wollen das Internet vor allem als Kommunikations- und Distributionsplattform nutzen.[6] Allerdings liessen sich noch vor 24 Monaten kaum verlässliche Prognosen zum Internet machen, so dass für langfristige Budgetentscheidungen eine solide Planungsgrundlage fehlte. Aus Angst vor Fehlinvestitionen verhielten sich viele Unternehmungen zunächst eher beobachtend und unternahmen nur sehr vorsichtige Schritte bei ihrem eigenen Internet-Engagement.

Anfang 1997 betrug die Anzahl kommerzieller Websites weltweit lediglich ungefähr 50.000 - in der Schweiz waren zur selben Zeit ca. 5.200 kommerzielle oder akademische Websites registriert.[7] Laut einer repräsentativen Untersuchung hat sich in der Schweiz seit Beginn des Jahres 1997 allein bis Oktober 1997 die Anzahl der Websites verdoppelt.[8] Bis Anfang 1998 hatten sich die Zahlen zumindest in der Schweiz vervierfacht. Insgesamt besitzen 25% aller Unternehmungen einen Internetzugang. Ein Drittel davon, also 22.000 Firmen, bietet sogar Informationen auf einer eigenen Website an.[9] Damit sind rund 8% der Schweizerischen Unternehmungen mit einer eigenen Website im Internet.[10]
Zwar lässt sich die wachsende Bedeutung des Internet zumindest anhand dieser quantitativen Wachstumszahlen begründen, doch erschwert mangelndes Know-how bis heute eine systematische internetbezogene Marketingkonzeption.

Nach anfänglich zögerlichem, nun immer breiteres Anbieter-Engagement

Während ursprünglich vor allem Hersteller und Versandhändler im Internet vertreten waren, haben mittlerweile auch Einzelhandelsunternehmungen am Beispiel erfolgreicher Pionierunternehmungen die Notwendigkeit eigener Initiativen erkannt und sind mit Projekten im Internet engagiert. Erfolgreiche deutsche Pionierunternehmungen sind traditionelle Versandhandelsunternehmungen wie der Quelle Konzern und der Otto Versand Hamburg, aber auch Kaufhausunternehmungen wie die Karstadt AG und Kaufhof AG (Metro AG), die bereits vor 3 Jahren die Chancen des Mediums erkannten und grosse Budgets zur Entwicklung des eigenen Internet-Know-hows bereit gestellt haben. Diese Unternehmungen erwirtschaften heute bereits

---

[6] Vgl. HARRINGTON/REED (e-commerce, 1996), S. 70; OELSNITZ/MÜLLER (Diffusionsbarrieren, 1996), S. 264.

[7] Vgl. GERLOFF (Business, 1997), S. 12.

[8] Erstmals lagen Ende 1997 mit dieser Studie detaillierte demographische Daten zur Internet-Nutzung in der Schweiz vor. Dazu wurden 13'000 Interviews im ersten Halbjahr der MACH Basic 98, also zwischen Mai und Oktober 97, in der erwachsenen, schweizerischen Wohnbevölkerung ab 14 Jahren durchgeführt, vgl. WEMF&REMP (Web-Nutzung-CH, 1997), S. 1-4. Und zwischen November 1997 und April 1998 fand bereits die zweite Erhebungswelle statt, für Ergebnisse vgl. WEMF&REMP (Web-Nutzung-CH02), S. 1-4.

[9] Vgl. HAEFELY (Interneteinsatz, 1998), S. 4.

[10] Bei diesen Zahlen handelt es sich um reine Schätzwerte, denn leider gibt es in der Schweiz keine offiziellen Angaben zur Anzahl der im Internet tätigen Unternehmungen. Es wird lediglich die Anzahl aller, auch der aktiven Hosts gemessen (siehe http://www.switch.ch/search/www_ch) - diese lässt sich jedoch nicht nach privaten und geschäftlichen Domains unterscheiden.

nennenswerte Umsätze über das Internet und haben eine völlig neue Wettbewerbssituation in ihrer Branche geschaffen.[11]

Noch Mitte letzten Jahres konnten sich gerade Hersteller von Frischeprodukten einen Vertrieb über das Internet kaum vorstellen.[12] Seit dem Frühling 1998 bieten nun auch in der Schweiz einige traditionelle Handelsunternehmungen wie Migros und Coop sowie virtuelle Läden wie *Le-Shop* neben Informationen und Services zu ihren Unternehmungen auch den Online-Verkauf eines ausgewählten Sortiments über ihre Website an. Traditionelle Unternehmungen des stationären Handels sind bei einem Online-Verkauf allerdings gefordert, die für sie neuen Probleme einer Warenauslieferung zu bewältigen. Hier besteht im Handel ein grosser Know-how-Bedarf. Hinzu kommt das Problem, dass bei einem niedrigen Mengenaufkommen aufgrund der momentan noch geringen Internetanschluss- und Internet-Nutzungszahlen die Kommissionierung und logistische Feinverteilung kaum wirtschaftlich zu gestalten sind.[13]

Wenig innovative oder mediengerechte Internet-Angebote

Trotz dieser sehr hohen Erwartungen und des quantitativ sehr dynamischen Wachstums dient den meisten Anbietern ihr Internet-Auftritt bis heute oft nur zur Darstellung von Produkt- und Unternehmungsinformationen. Bei vielen Websites fällt eine mangelnde Kundenorientierung auf. Und Unternehmungen, die das Internet als innovative und interaktive Kommunikations- und Vertriebsplattform nutzen, sind vergleichsweise gering vertreten - die Chancen des Internet werden gerade hier stark unterschätzt.[14]

In den nächsten Monaten wird aber auch qualitativ ein gewaltiger Fortschritt erwartet, da gelöste Schnittstellen- und Sicherheitsprobleme bei der Zahlungsabwicklung und Datenübermittlung eine durchgängige Bestellabwicklung grundsätzlich ermöglichen.

Wachsendes Engagement der Werbewirtschaft

Auch von Werbetreibenden wird das Internet vermehrt akzeptiert und genutzt. *Werbeumsätze* im Internet weisen einen steilen Anstieg auf. 1997 erreichten die US-Werbeumsätze im Internet in den ersten neun Monaten laut den Ergebnissen eines Berichts des Internet Advertising Bureau eine Höhe von 571 Millionen Dollar. Im Vergleich zum Vorjahreszeitraum bedeutet

---

[11] Expertengespräch: Thaler am 23.01.97. Vgl. PALOMBO (Quelle, 1998), Vortrag; MÜLLER (Focus, 1998), 224ff.: Der US-amerikanische virtuelle Buchhändler Amazon setzte 1997 mit DM 270 Mio. neunmal soviel wie im Jahr zuvor um und der Internet-Marktführer Deutschlands, der Otto-Versand, DM 430 Mio. Karstadt macht mit seinem virtuellen Kaufhaus My-World einen vergleichsweise bescheidenen Umsatz von nur DM 500.000/Monat.

[12] Vgl. MARTY (Internet-Handel, 1997), S. 27.

[13] Vgl. KICK (Finanz, 1998), S. 1: Die Migros Genossenschaft hat für die Abwicklung der Online-Aufträge Anfang 1998 ein eigenes Kommissionierzentrum eingerichtet und begündet ihr Engagement mit der Prognose langfristig hoher Umsätze. Migros rechnet danach damit, dass im Jahre 2010 rund 10% des Detailhandelsumsatzes, was derzeit gut 1,3 Mrd. CHF entspräche, via E-Commerce abgewickelt werden. Das in Schönbühl eingerichtete Kommissionierzentrum beliefert in der momentanen Pilotphase ausschliesslich die Grossräume Zürich und Bern. Die Kosten des Projekts werden mit einem einstelligen Millionenbetrag beziffert.

[14] Vgl. O.V. (Verlage, 1997), S. 31; O.V. (Internet-Einsatz, 1997), S. 50.

das eine Steigerung um 263 Prozent. Mehr als die Hälfte dieser Werbeausgaben wurden in Suchmaschinen plaziert, 21 Prozent der Investitionen entfielen auf Technologie-spezialisierte Angebote. News- und Informationsdienste kamen auf acht, Sport-Websites auf fünf und Entertainment auf drei Prozent.[15]

JUPITER COMMUNICATIONS erwartet, dass „online advertising and marketing revenue will continue to grow through the next several years, driven by the rise in the number of consumers going online and the increasing value attached to reaching these online users." Jupiter prognostiziert, dass „total online advertising will grow from its 1996 level of $301 million to $7.7 billion in 2002. Direct-Marketing revenue will grow from 13 million in 1996 to $1.3 billion in 2002."[16]

In Deutschland sind entsprechende *Zahlen trotz hoher Wachstumszahlen eher bescheiden*. Glaubt man einer Untersuchung der GRUNER + JAHR ELECTRONIC MEDIA SERVICE (EMS), so sind die Werbeaufwendungen um 400 Prozent im vergangenen Jahr gegenüber 1996 gestiegen. 1997 belief sich das im Internet erzielte Werbeaufkommen nach Auskunft von EMS auf 24 Millionen Mark. Eine *Verdoppelung des Werbevolumens* auf 50 Millionen Mark wird bereits für das laufende Jahr '98 prognostiziert.[17]

1.1.1.2 Problemfeld 2: Nachfragerdynamik

Auch auf der Nachfragerseite wächst das Internet mit steigenden Wachstumsraten. Obwohl die erhobenen quantitativen Ergebnisse verschiedener Studien stark voneinander abweichen, bestätigen alle den gemeinsamen Wachstumstrend.

Nutzungswachstum stärker als erwartet

Während Mitte 1996 erst 2% der Deutschen ab und zu im Netz surften, also nur jeder fünfzigste Bundesbürger - 94% 'zappten' lieber im Fernsehen - besassen bereits ein Jahr später, Mitte 1997, rund 6,5% einen *Internetzugang*.[18] Anfang 1998, also nur ein halbes Jahr später, nutzten laut dem 1. Online-Monitor der GfK bereits 13% bzw. 16% laut BAT-Freizeitforschungsinstitut, d.h. doppelt so viele wie im Vorjahr, das Internet.[19]
Entwickeln sich die Internetzugangszahlen auch weiterhin derart rasant, so lässt sich davon ausgehen, dass bis Ende 1998 mindestens 20-25% der Bundesbürger einen privaten Internetzugang besitzen.
Von den 14-29jährigen ist laut einer repräsentativen Umfrage des Meinungsforschungsinstituts

---

[15] Vgl. NEWSLINE@WWW.HORIZONT.NET (Horizont-Newsletter, 12.12.97).
[16] Vgl. JUPITER COMMUNICATIONS (Prognosen, 1997), Website.
[17] Vgl. NEWSLINE@WWW.HORIZONT.NET (Horizont-Newsletter, 12.01.1998).
[18] Vgl. OPASCHOWSKI (Typologisierung, 1996), S. 38 ff.; KALT (Zappeln, 1997), S. 11.
[19] Vgl. NEWSLINE@WWW.HORIZONT.NET (Horizont-Newsletter, 30.1.98): Laut dem 1. Online-Monitor der GfK nutzen 5,8 Mio. Deutsche zwischen 14 und 59 das Internet, was 13% dieser Bevölkerungsgruppe entspricht. Die Angabe des BAT-Freizeitforschungsinstituts bezieht sich sogar auf die deutsche Bevölkerung über 14 Jahren, vgl. OPASCHOWSKI (Digital, 1998), S. 2 (Befragungszeitraum: März/April 1998), Expertengespräch: Stubenvoll am 19.06.98.

Forsa bereits heute ein Viertel im Internet aktiv.[20]

In der Schweiz nahm der Internet-Nutzerkreis zwischen Oktober 1997 und April 1998 von 13,8% auf 18,4% zu. Und bereits 410.000 Personen, was einem Bevölkerungsanteil von 7,8% entspricht nutzen das Internet täglich.[21]

Voraussetzung einer Internet-Nutzung ist eine entsprechende Ausstattung der Zielgruppe mit technischen Geräten wie einem multimediafähigen PC mit schnellem Modem. Herkömmliche Fax-Geräte lassen sich mit dieser Ausstattung substituieren. Der Anteil an CD-Rom-Laufwerken gibt einen Hinweis auf die Multimediafähigkeit und Neuwertigkeit der PCs, da heute fast jeder neu verkaufte PC bereits mit einem CD-Rom-Laufwerk ausgestattet ist. Der private Computer wird von knapp 7% der Bevölkerung über 14 Jahre zum Faxen und von gut 7% für Internet- und andere Online-Dienste genutzt; nur 5,5% verschicken E-Mails über ihren PC.[22] Tabelle 1 fasst die grundsätzlichen Entwicklungen verschiedener Umfragen zusammen.

Nutzungsprognosen weiterhin schwierig

Das BAT-Freizeitforschungsinstitut prognostizierte 1996 ein zwar steigendes aber nur mässiges Wachstum in der *PC-Nutzung*: Bis zum Jahre 2000 sollen danach nur 20% und bis zum Jahr 2010 40% der Bevölkerung den PC regelmässig, d.h. einmal in der Woche, nutzen. Zum damaligen Zeitpunkt lag der Anteil derjenigen, die den PC regelmässig nutzen, bei 12% und selbst ein Jahr später bei nur 14%.[23] Bei einer derart geringen PC-Nutzung konnte selbst bei der jungen Generation aus Sicht der Autoren noch kein Multimediarausch stattfinden. Jugendliche beschäftigten sich vorwiegend mit klassischen Medien.[24] Diese nur zwei Jahre alten Prognosen müssen aus heutiger Sicht bereits revidiert werden. Mitte 1997 befassten sich bereits doppelt so viele Jugendliche in ihrer Freizeit mit dem Computer, nämlich 30%. Und immerhin 5% nutzen das Internet.[25]

---

[20] Vgl. NEWSLINE@WWW.HORIZONT.NET (Horizont-Newsletter, 24.03.98): Und laut dieser repräsentativen Umfrage des Meinungsforschungsinstituts Forsa im Auftrag von 'TV Today + Computer' soll sich die Zahl der privaten Internetanschlüsse von derzeit 9%, d.h. 5,7 Mio. Bundesbürger über 14 Jahre, in den nächsten 2 Jahren nur verdoppeln.

[21] Vgl. WEMF&REMP (Web-Nutzung-CH02, 1998), S. 1.

[22] Vgl. INSTITUT FÜR DEMOSKOPIE ALLENSBACH (ACTA - Bd.1, 1997), S. 58, 64. Bei den CD-Roms sind datenbankunterstützte Programme wie Lern- oder Fremdsprachenprogramme sowie Lexika und andere Nachschlagewerke am beliebtesten. Die Nutzung dieser Angebote lässt bereits erste Schlüsse auf die Vorlieben bei der Internetnutzung zu.

[23] Vgl. OPASCHOWSKI (Typologisierung, 1996), S. 39; OPASCHOWSKI (Zukunft, 1997), S. 34: Es zeichnete sich in den letzten Jahren ein merkliches Wachstum in der PC-Nutzung ab (von 8% im Jahre 1993, auf 9% im Jahre 1994 und 12% im Jahre 1996). Dieses Wachstum ist eine wichtige Voraussetzung auch für das Wachstum der Internetnutzung.

[24] Vgl. OPASCHOWSKI (Typologisierung, 1996), S. 38. Nur 15% der Jugendlichen hätten in der Befragungswoche Videofilme gesehen oder den Computer eingeschaltet.

[25] Vgl. OPASCHOWSKI (Zukunft, 1997), S. 42.

	1996[26]	**Sommer 1997**[27]	**Frühjahr 1998**[28]
PC in priv. HH	20%	22% (40,5%[29])	26%
PC-Nutzung (1x pro Wo.)	12%	14%	15%
regelmässige/gelegentliche PC-Nutzung[30]	28,1	32,2	36,4
Internetzugang / (1x pro Wo.)	3-4% / (2%)	6-7% bzw. 9,7[31] / (2%)	13%[32] bzw. 16% / (2%)
Teleshopping	1%	1%	3%
Interesse am Teleshopping	keine Angabe.	10%	33%
Computerbesitz in HH	24,8%[33]	24,9%	31,4
CD-Rom Laufwerke	10%	26,7%[34]	keine Angabe
Modem-Anschluss	4,0%	keine Angabe	keine Angabe
Telefax-Geräte	8,2%	10,2%	12,4%

Tabelle 1: Verbreitung und Nutzung technischer Geräte der über 14jährigen in Deutschland [eigene Darstellung]

Mittlerweile kommunizieren bereits 6% der Bevölkerung regelmässig über E-Mails; bei den jungen Leuten zwischen 18 und 24 Jahren sind es sogar 13%. Und viermal so viele Personen, nämlich 51%, würden diese neuen Kommunikationsmöglichkeiten gerne nutzen.[35] „Ein neues Kommunikationszeitalter beginnt ... und kann unser gesamtes Alltagsleben verändern", meint daher mittlerweile auch Professor Opaschowski vom BAT-Freizeitforschungsinstitut.

---

26 Vgl. OPASCHOWSKI (Typologisierung, 1996), S. 39 (Gesamtbevölkerung ab 14 Jahre; Befragungszeitraum: Febr.-März 1996).

27 Vgl. OPASCHOWSKI (Zukunft, 1997), S. 29ff., 34 (Gesamtbevölkerung ab 14 Jahre; Befragungszeitraum: Februar 1997).

28 Vgl. OPASCHOWSKI (Digital, 1998), S. 2 (Gesamtbevölkerung ab 14 Jahre; Befragungszeitraum: März/April 1998); Expertengespräch: Stubenvoll am 19.06.98.

29 Vgl. INSTITUT FÜR DEMOSKOPIE ALLENSBACH (ACTA - Bd.1, 1997), S. 2: Bevölkerung der 14-54jährigen im Zeitraum vom Februar bis April 1997.

30 Gesamtbevölkerung ab 14 Jahre. AWA '96, AWA '97, AWA '98 (VOGEL VERLAG/INSTITUT FÜR DEMOSKOPIE ALLENSBACH), vgl. Expertengespräch: Pink-Dosch am 09.07.98.

31 Vgl. INSTITUT FÜR DEMOSKOPIE ALLENSBACH (ACTA - Bd.1, 1997), S. 64, 90, 116: Von diesen Personen besitzen 8,5% der 14-54jährigen einen ausschliesslich beruflichen und 7,3% einen ausschliesslich privaten Internetzugang. Bei PC-Nutzern (18,5% der Bevölkerung zwischen 14-54 Jahren, wobei gut 7% eine ausschliesslich berufliche und knapp 16% rein private Nutzung ausüben) ist die Online-Nutzung signifikant höher. Das Internet nutzen hier gut 25% der privaten und gut 19% der beruflichen PC-Nutzer.

32 Siehe Fussnote 20 und Fussnote 19.

33 Gesamtbevölkerung ab 14 Jahre, vgl. VOGEL VERLAG/INSTITUT FÜR DEMOSKOPIE ALLENSBACH (AWA, 1996), S. 39ff. Die Werte beziehen sich auf die drei Befragungswellen im Frühjahr 1995, Herbst 1995 und Frühjahr 1996.

34 Vgl. INSTITUT FÜR DEMOSKOPIE ALLENSBACH (ACTA - Bd.1, 1997), S. 2: Bevölkerung der 14-54jährigen im Zeitraum vom Februar bis April 1997. Bei dem Besitz von CD-Rom Laufwerken liegt der Schwerpunkt bei den 14-17jährigen mit einem Anteil von 41,1%. Auch beim Computerbesitz ist der Schwerpunkt klar bei jüngeren Nutzergruppen, doch sind die Unterschiede nicht mehr sehr stark ausgeprägt, sondern schwanken um 40%; sogar 44% der 40-49jährigen besitzen einen Computer. Bei den 50-54jährigen nimmt der Computerbesitz jedoch rapide auf einen Anteil von 25% ab.

35 Vgl. OPASCHOWSKI (Digital, 1998), S. 1, 3.

Nutzer proprietärer Dienste und Internet-Nutzer werden trotz grosser demographischer Unterschiede zur Gesamtbevölkerung immer 'normaler'

Grundsätzlich setzten sich die Internet-Nutzer erstens aus denjenigen zusammen, die direkten Zugang zum WWW über einen Service Provider erhalten und zweitens aus den Abonnenten sogenannter Online-Dienste, wie AOL, T-Online, CompuServe etc., die ursprünglich Zugang zu proprietären multimedialen Angeboten gewährten und nur in zweiter Priorität auch Zugang zu den Ressourcen des Internet boten. Der Vorteil des Internet liegt aber gerade in seiner offenen Struktur und den unbegrenzten Inhalten, auf die beide Nutzergruppen gleichermassen zugreifen wollen. Für proprietäre Dienste wurde durch den wachsenden Substitutionswettbewerb und einen starken Druck seitens der Nachfrager der Zugang zu Internet Ressourcen immer wichtiger.[36] Folgerichtig gewährt beispielsweise AOL seinen Abonnenten nicht nur den Zugang zum Internet, sondern bindet mittlerweile Internetinhalte zur Vervollständigung des eigenen Angebots direkt in die proprietäre Struktur mit ein.[37]

Auch heute wird das Internet noch immer stark von Studenten und Arbeitnehmern der Computerbranche bestimmt. Doch gehörten diese Bevölkerungsgruppen früher, d.h. noch bis vor ein bis zwei Jahren, zu den entscheidenden, entwicklungstreibenden Nutzern, so nähern sich die demographischen Merkmale der Internet-Nutzer nun immer mehr denen der Gesamtbevölkerung an.[38]

Der hohe Anteil älterer Personen an der Gesamtbevölkerung schwächt diese Entwicklung ab. Denn diese Personen werden sich auch zukünftig schwer tun, einen Computer und das Internet zu benutzen. Diese Personen nutzen nur sehr einfache technische Geräte. Komplizierte Funktionen wie die zur Programmierung eines Videogerätes werden beispielweise nur selten beherrscht.[39] Der Anteil der über 55jährigen beträgt in Deutschland 27%, in der Schweiz sind es nur 15%.[40] Die jüngeren Bevölkerungsgruppen, die im Umgang mit neuen Technologien geübter sind, werden erst 'nachwachsen' müssen, ehe tatsächlich die breite Bevölkerung das Internet ganz selbstverständlich nutzt.
Gerade die heutige Nutzerschaft des Internet ist aber aus Sicht der Unternehmungen demo-

---

[36] Ist an der stärkeren Zunahme der Zahl der Unternehmungen, die Informations- und Transaktionsangebote im WWW statt bei Online-Diensten einrichten ablesbar, vgl. GERPOTT/HEIL (Wettbewerbsstrategie, 1997), S 303f.; FANTAPIÉ ALTOBELLI/HOFFMANN (MGM_01, 1996), S. 153; HARRINGTON/REED (e-commerce, 1996), S. 70; DONATON (online content, 1995), S. 16, 19. Das aktuelle Stand der Internet-Hosts ist für die USA und global unter http://www.nw.com/ zone /www/report.html, für Europa unter http://www.ripe.net/statistics/ hostcount.html, und für Deutschland unter www.nic.de/ und für die Schweiz http://www. switch.ch/ abrufbar.

[37] Expertengespräch: Reese am 10.10.1997.

[38] Vgl. FITTKAU/MAASS (W3B-Umfrage(F), 1998), S. 1; FITTKAU/MAASS (W3B-Umfrage(A), 1995), S. 5; GRÄF/TOMCZAK (Fachbericht, 1997), S. 40.

[39] Diese Zielgruppe wird auch als Generation der 'Flashing 12' bezeichnet, vgl. TOMCZAK (GfM-Vortrag, 1998).

[40] Vgl. Statistisches Bundesamt (Bevölkerung, 1996), S. 3; Bundesamt für Statistik (Wohnbevölkerung, 1997), S. 1: Angaben auf Basis per Fax übermittelter Detail-Unterlagen.

graphisch besonders interessant und kaum ein anderes Medium bietet einen ähnlich direkten Zugang zu ihr.

Online-Einkaufsverhalten entwickelt sich nur schleppend

Eines der Haupthindernisse für die Akzeptanz von E-Commerce ist die Angst der Konsumenten, vertrauliche Zahlungsinformationen nicht sicher per Internet übertragen und vor Betrügern schützen zu können. Im Zahlungsverkehr sind die Sicherheit der Datenübertragung und die gegenseitige Identifikation die beiden Hauptprobleme.

Vor 2 Jahren liess sich erst 1% der Bevölkerung von Teleshopping faszinieren, während 99% den traditionellen Einkaufsbummel bevorzugten. Trotzdem war Mitte 1996 einem Viertel der deutschen Bevölkerung 'Online-Shopping' bereits als Begriff bekannt.[41] Ausserdem lässt sich aufgrund des starken Internetwachstums auch beim Online-Shopping von einem Anstieg seiner Bekanntheit als auch Akzeptanz ausgehen.

Laut dem BAT-Freizeitforschungsinstitut kaufen mittlerweile 3% der Bevölkerung am Bildschirm ein. Und sogar ein Drittel der Bevölkerung würden sich gerne per PC oder Fernsehgerät informieren und gegebenenfalls über diese Kanäle auch bestellen.[42] Rund 80% der europäischen Internet-Nutzer wollen in den nächsten sechs Monaten das Internet wahrscheinlich zum Einkaufen nutzen.[43] Auch diese Zahlen sollten trotz der Richtigkeit ihrer Tendenz mit Vorsicht verwendet werden, denn auch im Bereich des Online-Shopping weichen Nutzungszahlen und Prognosen stark voneinander ab.[44]
Für das Marketing wesentlich interessanter ist die Prognose von KIERZKOWSKI et al., die davon ausgehen, dass bis zum Jahre 2000 30- bis 40 Millionen der sog. 'heavy user of brands' im Netz sein werden.[45]

Bestimmte Rahmenbedingungen und Entwicklungen wie

- ländliche Strukturen mit langen Anfahrtswegen,

---

[41] Vgl. OTT/FRAUNHOFER INSTITUT FÜR ARBEITSWIRTSCHAFT UND ORGANISATION (Media-Vision, 1996), S. 130f. Bei den 14-29jährigen sind es bereits 42% der Befragten, die den Begriff Online-Shopping kennen; mehr Männer als Frauen. Laut OPASCHOWSKI (Typologisierung, 1996), S. 39 und OPASCHOWSKI (Digital, 1998), S. 2 war 1996 nur 1% der Bevölkerung für Teleshopping zu begeistern, 1998 äusserten bereits 33% ihr Interesse.

[42] Vgl. OPASCHOWSKI (Digital, 1998), S. 3.

[43] Vgl. FITTKAU/MAASS (W3B-Umfrage(F), 1998), S. 3: Danach wollen in den nächsten sechs Monaten 37% der Befragten das Internet sicher und weitere 42% vielleicht zum Einkaufen nutzen.

[44] Vgl. BÖING (Userprofil_01, 1996), S. 29: Danach sollten bereits vor 2 Jahren 40% der Internetnutzer in Deutschland über das Internet eingekauft haben. Nach der W3B-Studie waren es nur knapp 12%, vgl. FITTKAU/MAASS (W3B-Umfrage(C), 1996), 13. Laut eigener Untersuchungen hatten 1996 nur 45% der Befragten noch nie etwas über das Internet gekauft, nur 10% der Befragten kauften sogar regelmässig online ein, vgl. GRÄF/TOMCZAK (Fachbericht, 1997), S. 46. Gut 6 Monate später im April 1997 hatten zwar nur unwesentlich mehr, nämlich 59% der Befragten, über das Internet eingekauft - sie kauften aber häufiger (die meisten, gut 64%, in den letzten 6 Monaten zwischen 1 und 3 mal.

[45] Vgl. KIERZKOWSKI/MCQUADE/WAITMAN/ZEISSER (Digital Consumer, 1997), S. 6.

- die aufgrund der genannten Adoptionsschwierigkeiten trotzdem erkennbare Zunahme des Seniorenanteils,
- die Zunahme des Anteils von Singlehaushalten,
- der Anstieg berufstätiger Frauen, die Familien- und Karriereziel vereinbaren wollen,[46]

äussern sich in einem Streben nach Convenience und fördern Distanz-, also auch Online-Shopping.

1.1.1.3 Problemfeld 3: Technologiedynamik

Diffusionszyklen werden immer kürzer

Die Entwicklung der Medientechnik und damit der Massenproduktion und -kommunikation begann Mitte des 15. Jahrhunderts mit Gutenbergs Erfindung des Setzens und Druckens. Erstaunlicherweise dauerte es seit Gutenbergs Entwicklung noch 150 Jahre bis zur ersten regelmässig erscheinenden Zeitung. Im 20. Jahrhundert verbreiteten sich Massenmedien mit einer immer grösseren Geschwindigkeit.[47] 1997 stieg der weltweite Verkauf von PCs um 16 Prozent[48] und zusätzlich vervielfachte sich die Anzahl der weltweit ans Internet angeschlossenen PCs von 48 Mio. auf rund 82 Mio. Geräte. Computerbasierte Netzwerke als Grundlage von multimedialen Massenmedien entwickeln sich damit sehr viel schneller als traditionelle Massenmedien. So dauerte es beispielsweise beim Radio rund 38 Jahre, bis in den USA die Zahl von 50 Mio. Nutzern erreicht wurde. Und das Fernsehen wies diese Nutzerzahl bereits nach 13 Jahren, das Kabelfernsehen nach 10 Jahren auf. Das Internet benötigte für dieselbe Entwicklung nur noch knapp 5 Jahre.[49]

Fehlen eines effizienten Kommunkationsmediums

Weiterhin vollzieht sich in Wirtschaft und Gesellschaft seit geraumer Zeit ein Wandel von der Massenproduktion aus den Anfängen der Industrialisierung hin zu individuellen Problemlösungen, die eine auf die Kunden zugeschnittene Bearbeitung verlangen.

Die heutige Marktkommunikation hinkt hinter dem produktionstechnischen Wandel zur Individualisierung hinterher und hat z.B. in der TV Werbung mit immer grösseren Effizienz- und Akzeptanzproblemen zu kämpfen. Traditionelle Medien ermöglichen die geforderte individualisierte Kommunikation nur unzureichend, da die Feedback- und damit Dialogmöglichkeiten stark begrenzt sind. Ganz anders verhält es sich bei Online-Medien, die einen individuellen Dialog zwischen Anbietern und Nachfragern anstreben.

Das Internet erlaubt den gleichzeitigen aber persönlichen Dialog mit vielen Konsumenten bei einem vernünftigen Preis-Leistungs-Verhältnis. Standardisierte Inhalte einer Website werden

---

[46] Vgl. ZENTES (3. Trendforum, 1996), S. 7, 9.
[47] Vgl. HOFFMANN/SCHRÖDER/WEISSBARTH (Telekommunikation, 1997), S. 169.
[48] Vgl. N.N. (PC-Wachstum, 1998), S. 19.
[49] Vgl. BERTELSMANN AG (Geschäftsbericht, 1997), S. 66; MORGAN STANLEY (Quarterly, 1997), S. 14; ähnlich COOPERS & LYBRAND, zitiert nach ZENTES (Trendforum, 1997), S. 18.

vom Kunden, seinen Interessen entsprechend, gezielt durchsucht; gleichzeitig erhält der Kunden aber auch kundenindividuelle Informationen, da ein Eingehen auf konkrete und persönliche Problemstellungen unterstützt wird.

Veränderte Spielregeln durch technologischen Wandel

Die Internet-Technologie ist bereits zu einem de facto-Standard geworden, um den herum das Ineinanderfliessen der auf Digitalität basierenden Wachstumsbranchen Telekommunikation, Informationstechnologie und Medien in vollem Gange ist und zu einem erhöhten Innovations- und Kostendruck führt. Auf Nachfragerseite steigen die Ansprüche im Hinblick auf Individualität, Qualität und Preis der nachgefragten Leistung, auf Anbieterseite wächst die Wettbewerbsdynamik durch umfassende, globale Vernetzungen nationaler Wirtschaften, durch neue Wettbewerber und innovative Branchenstrukturen.[50]

Die ständig steigende Verbreitung des Internet, sowohl im privaten als auch gewerblichen Sektor, verändert die Kommunikationsbedingungen zwischen Anbietern und Nachfragern erheblich. Unter Beibehaltung seiner Qualitäten wie Interaktivität, Rückkanal und Individualität konvergiert das Internet mit herkömmlichen Medien und Informationsumgebungen und wird somit zunehmend allgegenwärtig.

Bandbreitenflexible Skalierbarkeit fördert Medienkonvergenz

Das Internet ist für eine Unternehmung nicht die einzige multimediale Form, ihre Kunden anzusprechen. Das Internet steht heute noch in Konkurrenz zu verschiedenen Offline-Anwendungen mit hoher Speicherkapazität. Ausserdem wird die Entwicklung des interaktiven, digitalen Fernsehens weiter zu beobachten bleiben. Jede Unternehmung muss ihren Weg selbst finden, denn die eine Anwendung, die sich allein gegenüber allen anderen behauptet, gibt es heute jedenfalls noch nicht. Märkte und Technologien wachsen nur langsam zusammen.[51]

Die Internet-Technologie wird aus dem Telefonnetz in weitere, leistungsfähigere Netze (z.B. das Kabelfernsehen[52], aber auch das Stromnetz[53]) expandieren und migrieren. Internetbasierte Inhalte müssen dann medienneutral vorgehalten werden und sich dem Verbreitungskanal entsprechend anpassen. Inhalte, von Text über Ton bis Video, lassen sich damit quasi „bandbreitenflexibel skalieren".[54]

---

[50] Vgl. BELLMANN/MACK (Virtuelles Marketing, 1997), S. 570.

[51] Vgl. HOFFMANN/SCHRÖDER/WEISSBARTH (Telekommunikation, 1997), S. 175; BACKHAUS/ AUFDERHEIDE/SPÄTH (Systemtechnologie, 1994), S. 7.

[52] Verbreitung von Digital-TV-Decodern: Nach einer aktuellen Untersuchung von Datamonitor, London, wird im Jahr 2002 in 11 Prozent der europäischen Haushalte eine digitale Set-top-Box (13,4 Millionen Stück) stehen. Die Penetrationsrate in Deutschland soll bis dahin von 0,1 auf 8,3 Prozent gestiegen sein; vgl. NEWSLINE@WWW.HORIZONT.NET (Horizont-Newsletter, 1.12.97).

[53] Vgl. O.V. (Stromnetz, 1997), S. 8.

[54] Die Firma Pixelpark hat gemeinsam mit dem Sportartikelhersteller adidas im Bereich medienneutraler Datenstrukturen Pionierarbeit geleistet, vgl. BACHEM (Online-Potentiale, 1997), S. 3.

Unternehmungen können diese Entwicklungstendenz zudem nachhaltig fördern. Zum einem sprechen für eine Konvergenz auch Aktivitäten der Kabelfernsehbetreiber, die sich über einen forcierten Vertrieb von Settop-Boxen (Internetzugangstechnologie für TV-Geräte) und die Integration von Internet-Diensten in ihr Angebot eine Aufwertung ihrer Fernsehdienste erhoffen. Damit bietet sich gleichzeitig die Chance, wesentlich mehr Haushalte über das Internet zu erreichen. Beispielsweise stagniere in Amerika einerseits seit einiger Zeit die Zahl der PC-Haushalte bei etwa 40 Millionen und andererseits hätten bereits heute die Kabelfernsehbetreiber schon jetzt 65 Millionen Haushalte als Kunden und könnten mit ihrer Infrastruktur rasch 25 Millionen mehr erreichen.[55] Derartige Ambitionen werden beispielsweise am Kauf der Firma WebTV durch Microsoft belegt.[56] Microsoft manifestiert damit sein Vertrauen in diese neue Internetzugangstechnologie und unterstützt nicht nur die Konvergenz der Computer- mit der Fernsehtechnologie, sondern stellt als Branchenneuling mit seinem aggressiven Wettbewerbsstil eine ernst zu nehmende Konkurrenz für die Fernsehbranche dar.

1.1.1.4 Verbindung dynamischer Anbieter mit dynamischen Nachfragern im dynamischen Technologieumfeld

Zögerliche Kommerzialisierung des Internet

Kommerzielle Transaktionen wurden bisher nur zurückhaltend über das Internet abgewickelt, denn einerseits mangelte es, wie in Kapitel 1.1.1.2 beschrieben, am Vertrauen der Konsumenten und andererseits fehlte ein entsprechend technologisch unterstütztes Leistungsangebot.[57] Unternehmungen nutzten das Internet zögerlich und zunächst vorrangig zur Präsentation der Unternehmung im Sinne einer Anzeige von Produkten, Bilanzinformationen, Stellenausschreibungen etc.

Zumindest die technischen Voraussetzungen für E-Commerce wurden mit der Entwicklung bestimmter Ver- und Entschlüsselungstechniken geschaffen. Viele Hersteller zögern eigene E-Commerce-Anwendungen anzubieten, da sie ihre Händler nicht verärgern möchten. Doch *Distributionsstrukturen und Wertschöpfungsketten haben begonnen aufzubrechen*, denn herkömmliche Händlerstrukturen sind zum Teil überflüssig oder neue Intermèdiäre entstehen.[58]

[55] Vgl. N.N. (Konvergenz, 1998), S. 16. Eine Settop-Box soll laut Next Level etwa $ 300 pro Stück kosten und ist damit wesentlich günstiger als der Kauf eines Internet-fähigen PC, insbesondere wenn davon ausgegangen werden kann, dass in den meisten Haushalten bereits Fernsehgeräte vorhanden sind. Settop-Boxen führen somit möglicherweise dazu, dass mehr Haushalte billiger und schneller einen Zugang zum Internet erhalten, denn breitbandige Kabelnetze ermöglichen einen wesentlich schnelleren Zugriff auf das Internet als herkömmliche Telefonleitungen.

[56] WebTV verfügt im Bereich des interaktiven Fernsehens über spezifisches Know-how und bietet eine eigene Settop-Box an.

[57] Vgl. GRIESE/SIEBER (Internet-Nutzen, 1995) S. 38f., 44; HANSEN (Info-Highway, 1996), S. 42f., 134ff.

[58] Vgl. SMITH SHI/SALESKY (e-commerce-strategy, 1994), S. 84; BENJAMIN/WIGAND (Virtual-Chains, 1995), S. 67f.; BENJAMIN/WIGAND (e-commerce, 1995), Website; SARKAR/BUTLER/ STEINFIELD (Intermediaries, 1996), Website; HARRINGTON/REED (e-commerce, 1996), S. 70,72ff.

Technologiegetriebene Anbieterkooperationen fördern E-Commerce

Eine Einigung auf einen gemeinsamen Standard bei der Datenübermittlung für Zahlungsabwicklungen, wie sie von einigen Brancheninitiativen (insbesondere von Banken), aber auch in Zusamenarbeit mit Firmen wie Microsoft, Netscape, SAP, Intel etc. angestrebt wird, leistet einen entscheidenden Beitrag, um dem E-Commerce Vorschub zu leisten.[59]

Secure Electronic Transaction (SET), ein international standardisiertes Verschlüsselungssystem, das in weltweiter Kooperation von Visa, Mastercard, Microsoft, Netscape, IBM und anderen entwickelt wurde, soll die Probleme einer sicheren Datenübermittlung und gegenseitigen Identifikation mit Hilfe eines zweifachen Verschlüsselungsprogramms mit separaten Systemen zur Ver- und Entschlüsselung lösen.[60] SET befindet sich seit Juni 1997 in der Testphase. In der Schweiz ist eines von zwei Pilotunternehmungen die Weinhandlung Martel AG St. Gallen[61].

Zudem will ein grosses Konsortium verschiedener Computer- und Telekommunikationsunternehmungen, das von den 'big three' Microsoft, Intel, Compaq vorangetrieben wurde, Standards schaffen und somit den schlimmsten Engpass für die Nutzung des Internet, die oft langen Wartezeiten, beseitigen. Bei einer Einigung auf den einheitlichen Standard ADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line) könnte die existierende Infrastruktur durch Zusatzgeräte im Vergleich zu ISDN, wo komplett neue Leitungen verlegt werden müssten, einfach modernisiert werden.[62] Das Internet wird damit nicht nur in seiner technologischen Geschwindigkeit, sondern auch in seinem Breitenwachstum in privaten Haushalten beschleunigt.

Ermutigende Prognosen zum Online-Marktvolumen

Einige Prognosen machten die Entwicklung des Online-Marktes am Medienkonsum der Haushalte fest. Berechnungen von 1994 gingen dabei bis zum Jahre 2000 von Ausgaben von ca. DM 90 je Haushalt für interaktive Dienste aus, was bei 36 Mio. Haushalten (Schweiz/Österreich/Deutschland) ein Marktvolumen von etwa DM 3,2 Mrd. ergeben würde.[63] Diese Berechnungen galten bereits aber damals sehr schnell als zu konservativ. Denn nach einer

---

[59] Vgl. N.N. (Internet-Kaufhaus-Software, 1997), S. 31; N.N. (HBCI-Standard, 1997), S. 25; N.N. (Zahlungsmittelstandard, 1997), S. 20.

[60] Vgl. CHRISTENER (SET, 1997), S. 24f.; BISCHOFF (Zahlungsverkehr, 1998), S. 7-11.

[61] Vgl. DELTA CONSULTING GROUP/MICROSOFT (Central Garage, 1998), Informationsflyer; DELTA CONSULTING GROUP/MICROSOFT (Martel, 1998), Informationsflyer; siehe auch Fallstudie in Kapitel 3.3.

[62] Vgl. N.N. (Multimediakonzerne, 1998), S. 19.

[63] Vgl. o.V. (Medienkonsum, 1994), S. 1. Zum Vergleich: In den USA sollen laut einer aktuellen Studie von Andersen Consulting, die in Kooperation mit 31 Unternehmungen wie Coca Cola und Procter & Gamble zwei Jahre das Online-Einkaufsverhalten in den USA untersuchten, bis zum Jahre 2007 15-20 Mio. US-Haushalte Lebensmittel via Internet kaufen (bis 2001 sollen laut IDC bereits rund 40 Mio. US-Haushalte online sein). Derzeit bestellen noch weniger als 200.000 Haushalte Waren über das Internet, vgl. NEWSLINE@WWW.HORIZONT.NET (Horizont-Newsletter, 16.12.97 und 20.01.98).

Studie der Unternehmensberatung Booz, Allen & Hamilton aus dem Jahr 1995 beträgt der Markt für Online-Dienste für private Haushalte bis zum Jahr 2000 ca. DM 6 Mrd.[64]

Diese Prognosen sind durchaus realistisch, denn erst kürzlich veröffentlichte der Deutsche Multimedia-Verband (DMMV) Schätzungen für das laufende Jahr, wonach der Umsatz im elektronischen Geschäftsverkehr (Vertrieb von Produkten und Dienstleitungen) in Deutschland im Vergleich zum Vorjahr um das Dreifache auf ein Volumen von 2,7 Mrd. DM ansteigen soll.[65] 1997 hatte die deutsche Wirtschaft nach einer Untersuchung des Electronic Commerce Forums bereits DM 900 Mio. mit Electronic-Commerce-Anwendungen umgesetzt.[66]

Laut FORRESTER RESEARCH sollen bis zum Jahr 2001 die deutschen Umsätze im Online-Handel sogar auf rund 30 Mrd. DM ansteigen. Dann werden 5,4 Mio. Deutsche über das Internet bestellen, 1997 waren es erst 800 000.[67]- Noch mehr variieren Schätzungen des zukünftigen Internet-Weltmarktvolumens (siehe Tabelle 2).[68]

Online-Verkaufs-prognose (in Mrd. CHF)	**1996**	**1997**	**1998**	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**
Forrester Research		2,7	4,9	9,0	10,7	14,6	
Jupiter		3,8	8,5	14,6	22,8	36,0	55,1
IDC		6,3			54,4		88,5
Datamonitor	0,2					7,4	
Mastercard	2,9				14,7		
Robertson Stephens		1,9	4,0	7,5	10,9		

Tabelle 2: Prognosen zum Online-Marktvolumen [Quelle: KICK (Finanz, 1998), S. 1]

Obwohl heute erst jeder zehnte Internet-Nutzer überhaupt Interesse bekundet, über das Internet und seinen PC Waren zu bestellen, und das B.A.T. FREIZEITFORSCHUNGSINSTITUT davon ausgeht, dass die Konsumenten erst in 20-30 Jahren ohne Vorbehalte über neue Medien einkaufen werden, geht die Studie 'Business Digital' der BERTELSMANN TELEMDIA und FIRMA DIEBOLD davon aus, dass in zehn Jahren jeder zweite Deutsche über das Internet einkaufen wird.[69] Handels- und Industrieunternehmungen wie die Migros Genossenschaft rechnen zu-

---

[64] Vgl. BOOZ, ALLEN & HAMILTON (Zukunft Multimdia, 1995), S. 18. Die Studie wurde mit dem Büro für Technologiefolgen-Abschätzung (TAB) beim Deutschen Bundestag angefertigt.

[65] Vgl. NEWSLINE@WWW.HORIZONT.NET (Horizont-Newsletter, 15.05.98).

[66] Vgl. NEWSLINE@WWW.HORIZONT.NET (Horizont-Newsletter, 22.01.98).

[67] Vgl. MÜLLER (Focus, 1998), S. 226, 229 nach Forrester Research.

[68] Vgl. ergänzend FORRESTER RESEARCH, zitiert nach KIERZKOWSKI/MCQUADE/WAITMAN/ ZEISSER (Digital Consumer, 1997), S. 7: Hier wird für die USA bis zum Jahr 2000 für den Bereich des Internet sogar ein Umsatz von in Summe $ 40-50 Mrd. für Infrastruktur-Dienstleistungen, Inhalte und Handel prognostiziert.

[69] Vgl. OPASCHOWSKI (Typologisierung, 1996), S. 50; OPASCHOWSKI (Zukunft, 1997), S. 35; OSCHMANN (Shopping_01,1997), S. 35; BERTELSMANN TELEMDIA/DIEBOLD, zitiert nach OSCHMANN (Shopping_01,1997), S. 34.

künftig mit Umsatzanteilen des Online-Geschäfts von 10%.[70] Für den Lebensmitteleinzelhandel wird bis zum Jahr 2010 der Anteil von 18% des Online-Handels am Gesamthandelsvolumen prognostiziert.[71]

Wenn auch Prognosen stark voneinander abweichen, so ist doch sicher: „Die Dynamik des Internet verändert sich täglich“[72] und die „Konkurrenz um den Medienkonsumenten wird härter“[73]

1.1.2 Stand der Praxis: Ernüchterung folgt Euphorie bei mangelnder solider konzeptioneller Grundlage im Umgang mit dem Internet

Fehlende Zielsetzungen und falsche Erwartungen

Langfristig hoffen mittlerweile die meisten Unternehmungen, ihre Leistungen über diesen Kanal vertreiben zu können. Nach dem FRAUNHOFER INSTITUT *(IAO)* wollen 88% der Unternehmungen ihren Weg zum Kunden verändern, 19% verwenden bereits Online-Dienste im Vertrieb und 38% wollen innerhalb der nächsten 5 Jahre den Online-Vertrieb aufbauen.[74]

Trotz dieser Dynamik besitzen viele Unternehmungen nur eine vage Vorstellung, was ihnen eine eigene Website bietet. Die am häufigsten genannten Gründe eines Internet-Engagements sind:

- die neue *Technologie* verstehen und nutzen *lernen,*
- *neue Kundengruppen* erschliessen,
- Kunden *bedürfnisgerechter* bearbeiten und
- *Wettbewerbsvorteile und Wachstum durch einen Innovationsvorsprung* auf dem neuen Markt erreichen.[75]

Diese sehr grundsätzlichen Ziele täuschen darüber hinweg, dass bei vielen kommerziellen Online-Aktivitäten noch immer eine *klare Zielsetzung fehlt* bzw. diese aufgrund von mangelndem Know-how nicht konsequent verfolgt wird.[76]

---

[70] Vgl. KICK (Finanz, 1998), S. 1; MÜLLER (Focus, 1998), S. 232; NEWSLINE@WWW. HORIZONT. NET (Horizont-Newsletter, 15.06.98): Danach gehen laut einer aktuellen Studie von ARTHUR D. LITTLE deutsche Industriegüterunternehmungen davon aus, dass der Online-Anteil des Gesamtumsatzes bis zum Jahr 2000 auf 10 Prozent und bis 2005 sogar auf 20 Prozent ansteigen wird.

[71] Vgl. ARTHUR D. LITTLE INTERNATIONAL/LEBENSMITTEL ZEITUNG (Zukunft Handel, 1997), S.6.

[72] Vgl. CARTER (Intel, 1997), S. 79.

[73] Vgl. OPASCHOWSKI (Zukunft, 1997), S. 41.

[74] Vgl. FRAUNHOFER INSTITUT FÜR ARBEITSWIRTSCHAFT UND ORGANISATION, zitiert nach KALT (Zappeln, 1997), S. 11. Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch die Studien von ARTHUR D. LITTLE INTERNATIONAL/LEBENSMITTEL ZEITUNG (Zukunft Handel, 1997), unveröffentlichte Unterlage und TOMCZAK/SCHÖGEL (Studie-FAH, 1998), Executice Summary.

[75] Diese Gründe wurden in den meisten Expertengesprächen genannt; vgl. Tabelle 1 im Anhang 1 und auch Ausführungen in Kapitel 3.

[76] Vgl. DEIGHTON (Interaktives Marketing, 1997), S. 79, 80; O.V. (Ziele, 1997), S. 31; GRIESE/SIEBER (Internet-Nutzen, 1995), S. 38f.

Und so spielen nicht nur Ziel-, sondern auch *Budgetvorgaben* sowie *kurz-, mittel- und langfristige Ertragsabschätzungen* bei den meisten Unternehmungen eine noch *untergeordnete Rolle*.[77]

Handlungsauslösende Rahmenbedingungen

Trotz der *Entwicklung des WWW* und des *starken Interesses* am Internet *auf Anbieter- und Nachfragerseite* als Voraussetzung für ein starkes Wachstum, muss das Internet erst eine *kritische Masse* an Teilnehmern überschreiten, um tatsächlich als *massenwirksames Medium* anerkannt werden zu können. Das Angebot neuer Typen preiswerter und leicht bedienbarer Heimcomputer sowie ein allgemein *starker Preisverfall bei den PCs* lassen auch *finanziell schwächere Käuferschichten mit geringen PC-Kenntnissen* erschliessen.[78]

Weiterhin sind *politische und gesetzliche Rahmenbedingungen* entscheidend. Die *Forderung der Europäischen Union* - wie die der *USA* mit ihrer von Vize Präsident Gore unterstützten National Information Strukture (NII) - nach einem *umfassenden, interaktiven Zugang für jeden Bürger zu Informationsangeboten* war daher wegweisend für die zukünftige Entwicklung derartiger Netzwerke.[79]

Mehr oder weniger erfolgreiche *Pilotprojekte* verschiedener Unternehmungen und Institutionen wie der Deutschen Telekom oder Schweizer Cablecom sowie der bereits vorzeitig eingestellte Orlando-Versuch von Time Warner zum interaktiven Fernsehen[80], verfolgen das Ziel, Erfahrungen bei der Versorgung privater Haushalte mit elektronischen Services zu sammeln. Diese Unternehmungen übernahmen die *Vorbildfunktion von Pionieren und Meinungsführern*, denen Internetaktivitäten anderer Unternehmungen, aber auch der Konsumenten folgten. Diese Projekte besassen zwar massenwirksame Effekte, zeigten aber auch, dass viele Fragen der inhaltlichen und infrastrukturellen Gestaltung noch ungelöst sind und einzelne Lösungsansätze z.T. weit an den Bedürfnissen vorbeigehen. Auch die Misserfolge der nationalen Dienste wie z.B. des deutschen Bildschirmtextes in den frühen 80er Jahren weisen auf die Notwendigkeit einer Beschäftigung mit diesem Thema hin, zumal erfolgreiche Beispiele wie das französische Minitel ebenfalls vorhanden sind. Die Entwicklung zum Massenmarkt ist aufgrund der positiven Entwicklungszahlen und der flankierenden Rahmenbedingungen mittlerweile unbestritten.[81]

---

[77] Vgl. KICK (Finanz, 1998), S. 1.

[78] Vgl. O.V. (PC-Wachstum, 1998), S. 19.

[79] Vgl. O.V. (EU-Forderung,1997), S. 9: Die Clinton-Regierung der USA geht noch einen Schritt weiter und will die Entwicklung von E-Commerce beschleunigen. Dazu wurde ein Massnahmenpaket ausgearbeitet, um das Internet zum Steuerparadies und zur Freihandelszone auszubauen, vgl. O.V. (Clinton Initiative, 1997), S. 12.

[80] Vgl. SCHWARTZ (Orlando, 1995), S. 152ff.; O.V. (Time Warner, 1997), S. 19; KALT (Zappeln, 1997), S. 11; FINK/WAMSER (Marketing-Mix_01, 1996), S. 196.

[81] Vgl. BACHEM (Online-Potentiale, 1997), S. 1ff.; HENSMANN (Multimediatrends, 1997), S. 22; HANSEN (Info-Highway, 1996), S. 42f. Laut ROGERS liegt die kritische Masse in der Regel bei 10-25% einer Population, vgl. ROGERS (Diffusion_02, 1986), S. 118; siehe auch Kapitel 2.1.1.3.

1.1.2.1 Besonderheiten als Chancen des neuen Mediums

Der Erfolg des Marketing hängt bei globalen Online-Medien von anderen Faktoren ab als bei den klassischen Medien. Diese Besonderheiten des Internet bestimmen zugleich seine Chancen und Einsatzmöglichkeiten im Marketing:[82]

Multisensorik und Multimedialität

Der Nutzer wird multisensorisch durch die Integration von Text, Bild, Ton und zunehmend auch Bewegtbild angesprochen.[83] Diese Eigenschaft des World Wide Web wird gemeinhin auch als Multimedialität verstanden.[84] Diese Multimedialität wird zunehemend auch im Handel zur Generierung besonderer Dienstleitungen genutzt.[85]

Aufgrund der Konvergenz der Medien lässt sich von einer Multimedialität sprechen, denn der Datenübertragungsstandard des Internet lässt Technologien wie das Telefon, Fernsehen und Fax integrieren oder ihre Funktionen werden von an das Internet angeschlossenen PCs substituiert.

Non-Linearität statt Linearität

Der Nutzer bestimmt bei einem Online-Besuch nicht nur selbst die Informationstiefe und -breite (Komplexität versus Simplizität), er hat auch die *Wahl zwischen sequentieller und assoziativer Informationsaneignung* (Linearität versus Non-Linearität).[86] Damit kann es dem Anwender auch einfach gemacht werden, Informationen weiterzuverwenden. Ein Beispiel ist die Übertragung der Daten aus einer Online-Banking- und Finanz-Applikation in eine eigene Konto- und Depotverwaltung.

Market-pull und Customized-push statt Market-push

Multimediale Online-Kommunikation unterscheidet sich in Struktur und Inhalt von herkömmlichen Kommunikationsweisen, denn sie besitzt einen dynamischen Aufbau. Der Konsument kann die dargebotenen Informationen individuell und je nach Intention selbst selektieren. Der Kommunikationsprozess dreht sich um: Statt der bisherigen affirmativen auf- und eindringlichen werblichen Ansprache des 'market-push', der sich der Adressat nur durch Abwehrhaltung entziehen kann, tritt das unverbindliche Dialogangebot der Unternehmungen an ihre Umworbenen. Werbetreibende stehen damit einem völlig neuen Problem gegenüber, den Konsumenten mit Werbung nicht mehr nur berieseln zu können.

Im Gegensatz zur herkömmlichen Massenkommunikation liegt auf elektronischen Märkten die Entscheidung in einen Dialog zu treten beim Konsumenten, er wird zum Handlungsinitiator,

---

[82] Vgl. GRÄF/TOMCZAK (Online-Marketing, 1997), S. 16f.
[83] Vgl. KROEBER-RIEL (Bildkommunikation, 193), S. 51.
[84] Vgl. ROHNER (Cyber, 1996), S. 132ff., 136ff.
[85] Vgl. THALER (Trendforum, 1997), S. 61ff.
[86] Vgl. WERNER/STEPHAN (Instrument, 1997), S. 50; EVANS/WURSTER (Information Economics, 1997), S. 75.

muss also selbst aktiv werden, um sich die Leistungen 'freiwillig' zu beschaffen ('market pull'), die er benötigt. Push-Informationen eines Anbieters werden im elektronischen Bereich nur nach ausdrücklicher Zustimmung oder entsprechend einem persönlich hinterlegten Interessenprofil (customized push) akzeptiert.

Inhaltliche Selektion schafft individuelle Relevanz

Im konventionellen Broadcasting bekommt ein Konsument mehr oder weniger ungefragt Informationen (redaktionelle Inhalte und Werbung) „zugeteilt". Er kann Werbung nicht aktiv auswählen, sondern höchstens aktiv vermeiden. Anders verhält es sich mit interaktiven, neuen Medien, da hier einzelne Inhalte vom Nutzer ausgewählt, d.h. „angeklickt" werden müssen. Der Online-Nutzer kann einerseits Unterstützung von sog. „intelligenten" Agenten und Navigationssystemen erhalten, die die jeweils interessanten und relevanten Informationen aus den unstrukturierten, globalen Datenmengen vorselektieren. Andererseits werden Content-Anbieter für ihre Kunden entlang der jeweiligen Präferenzen die entsprechenden Inhalte oder Seiten ihres Angebots individuell und dynamisch aus den Datenbanken zusammenstellen. Diese technologischen Möglichkeiten lassen z.B. bei Tageszeitungen, Magazinen etc. auf längere Sicht ein völlig neues Verhalten beim Konsum von aktuellen Neuigkeiten erwarten.[87]

Online-Marketing muss beim Konsumenten also einerseits ein so hohes Involvement erzeugen, dass er die Botschaft nicht nur passiv erträgt, sondern auch aktiv abrufen möchte, andererseits stellt sich die Werbebotschaft sozusagen auf das Informationsinteresse des Konsumenten ein. Damit ist eine wichtige Bedingung für den individuellen Dialog mit einer heterogenen Konsumentengruppe geschaffen.

Dialog- und Many-to-Many- statt traditioneller One-to-Many-Kommunikation

Diese Verlagerung zeichnet den Wechsel von der breitstreuenden, massenmedialen Ansprache zur punktgenauen, individuellen Kommunikation: Traditionell wird unter Massenkommunikation eine passive One-to-Many-Kommunikation verstanden, auf die der Kunde nur begrenzt direkt reagieren kann. Seit der Entstehung elektronischer Märkte kommt es nun zu einem Wandel hin zu einer Many-to-Many-Kommunikation, die völlig neue Möglichkeiten der Kommunikation mit dem Kunden aufzeigt. So erlauben neue multimediale Medien eine andere Dimension der Interaktivität.

Der Nutzer wird neben seiner passiven Rolle als Empfänger nun auch verstärkt als Sender von Informationen und konkreten Inhalten auftreten. Er wird damit nicht nur aktiv in den Kommunikationsprozess eingebunden, sondern kann einen Beitrag zur Gestaltung des Angebots einer Unternehmung leisten.

---

[87] Newsletter (z.B. von The Wall Street Journal unter www.wsj.com, The Economist und , Horizont unter www.horizont.net) sind Beispiele möglicher Produkte. Übersichten zu deutschsprachigen Newslettern sind unter den Internet Adressen http://www.hightext.de/themen/jump und http:// www.lisde.de/ zu finden, vgl. N.N. (Newsletter, 1998), S. 14f.

Integration des Kunden in den Wertschöpfungsprozess

Die Nutzer lassen sich hochgradig in den Informations-, Kommunikations- und Transaktionsprozess einbinden, wobei gerade die aktive Übernahme von Leistungen im Wertschöpfungsprozess den Kunden zum engen Partner, quasi zum Co-Produzenten einer Unternehmung werden lässt. Der Kunde unterstützt hier die Produktion, indem er sich direkt am Erstellungsprozess beteiligt oder dem Hersteller die für den Leistungsprozess benötigten Informationen liefert.[88]

Gerade Software- oder Videogame-Hersteller nutzen das elektronische Medium dazu, Neuerscheinungen und reguläre Updates anzukündigen. Textdateien mit Tips von Entwicklern zu bestimmten Programmen können kopiert werden, um den Kunden bei der Anwendung zu unterstützen. Die Entwicklung neuer Inhalte lässt sich von den Kunden beeinflussen, da die Unternehmung umfangreiche Anregungen aus Produktfragen, aus Feedbacks zum aktuellen Angebot oder aus Online-Konferenzen erhält.

Ubiquität und Offenheit: Gleichberechtigung aller Unternehmungen im „global village"

Telekommunikationsnetze lassen sich potentiell weltweit verbreiten, womit sich auch für die Inhalte, die über diese Netze verbunden werden, eine ständige und globale Verfügbarkeit ergibt. Die Offenheit der Systeme ist eine Grundvoraussetzung, um einem Nutzer einen möglichst einfachen Zugang zum System zu verschaffen.[89]

Im elektronischen Handel verlieren damit geographische Entfernungen, Grösse, Macht und Einfluss einer Unternehmung in der traditionellen Witschaftswelt sowie Zeitzonen genauso wie Sprachbarrieren an Bedeutung. Beispielsweise hat MediaVison Co. eine Software entwickelt, die im Web Texte automatisch aus dem Englischen ins Japanische übersetzt. Interessant ist das Beipiel von International Communications Inc.[90]: Diese Unternehmung präsentiert sich mit einer neunsprachigen Website für Europa, Asien und Gesamt-Amerika im Web. Diese Beispiele zeigen, dass das Netz das Potential hat, sich zu einem effizienten Kommunikationsmittel zur globalen Marktbearbeitung zu entwickeln. Verschiedene Regionen erhalten so den Zugang zu den gleichen, immer aktuellen Daten.

Online-Medien verändern Distributionsstrukturen

Das Internet lässt neue Absatzmittler und Distributionsstrukturen entstehen.[91] Für eine Herstellerunternehmung besteht unter Umgehung des Handels die Möglichkeit, einen eigenen

---

[88] Vgl. LINK/HILDEBRAND (IT-Kundenorienierung, 1995), S. 34. Zusätzlich sei auf den virtuellen Buchladen Amazon verwiesen, der seine Kunden motiviert, eigene Rezensionen von Büchern zu schreiben und für alle anderen Kunden abrufbar ins Netz zu stellen.

[89] Vgl. DRATVA (Informationsdienste, 1995), S. 133.

[90] Im Internet erreichbar unter http://www.intl.com/.

[91] Vgl. HARRINGTON/REED (e-commerce, 1996), S. 72f.; SCHNEIDER (Handel_01, 11995), S. 74ff.; EVANS/WURSTER (neue Informationsökonomie, 1998), S. 59; BENJAMIN/WIGAND (e-commerce, 1995), Website; SMITH/SALESKY (e-commerce-strategy, 1994), S. 84ff.; SARKAR/BUTLER/ STEINFIELD (Intermediaries, 1996), Website.

Kontakt zum Kunden aufzubauen; ein Privileg, das bislang dem Handel vorbehalten war. D.h. globale Netze beeinflussen Handelssysteme, indem selbst indirekt distribuierende Industrieunternehmungen gegenüber den Absatzmittlern wieder verstärkt ein akquisitorisches Potential und somit einen engeren und direkten Kontakt zu ihren Kunden aufbauen.[92]
Die Frage, wer in der Zukunft die grössten Umsätze im Internet realisieren wird - der Handel, Hersteller oder neue Absatzmittler - lässt sich heute noch nicht beantworten.

1.1.2.2 Barrieren als Risiken des neuen Mediums

Es gibt zahlreiche Barrieren, die eine Diffusion verzögern und teilweise sogar verhindern können und so aus heutiger Sicht gegen eine kommerzielle Nutzung des Internet sprechen. Viele dieser heutigen Hemmnisse werden sich mittelfristig abschwächen.

Internet-Adoption gering trotz Technik-Diffusion

Es reicht nicht aus, einen internetfähigen Computer zu besitzen, der einzelne Konsument muss auch den Umgang mit ihm schätzen und ihn nutzen. Dem Bildungsbereich wird hier ein entscheidener und positiver Einfluss beigemessen. Beispielsweise versprechen sich einzelne deutsche Bundesländer, z.B. Bayern, einen positiven Einfluss der Internet-Angebote auf die Arbeitslosigkeit und das Bildungssystem und fordern deshalb einen möglichst schnellen *Internetzugang von Schulen*.[93]

Aktuelle Entwicklungen virtueller Universitäten oder die Durchführung von internationalen, studentischen Online-Gruppenarbeiten bei denen verschiedene Universitäten eingebunden sind, fördern den Adoptionsprozess in ähnlicher Weise. Ein Beispiel ist der Internetkurs 'European Retail Management', der in Kooperation der Universität St. Gallen und der Stockholm School of Economics durchgeführt wird.[94] Diese Projekte dienen dazu, den Teilnehmern den Umgang mit dem Internet im Lehrbetrieb zu vermitteln und Lernprozesse auch über grössere Distanzen hinweg zu ermöglichen. In einer ersten Stufe wird das Medium aber oft nur dazu genutzt, miteinander multimedial, 'durch' das Medium, zu kommunizieren.

Tendenz: Nutzung des Internet in der Ausbildung fördert natürlichen Umgang mit dem Medium und besitzt eine langfristige und breite Adoptionswirkung.

Hohe Telekom-Gebühren

Telefongebühren werden von den meisten Nutzern als zu hoch empfunden.[95] Der Fall des Telefon- und Leitungsmonopols hat seit Anfang 1998 bereits zu sinkenden Preisen und zu

---

[92] Vgl. TOMCZAK/GUSSEK (Anreizsysteme, 1992), S. 788.

[93] Vgl. o.V. (Masterplan, 1998), S. 12, danach sollen nach der „Initiative Schulen ins Netz" bis zum Jahr 2000 alle deutschen Schulen ans Internet angeschlossen sein. Siehe auch 'Smart Valley Initiative' in Kalifornien im Internet unter http://www.svi.org.

[94] Vgl. Internet-Website unter http://opal.promotor.telia.se:8080/public/Test/index.html. Der Kursus wurde erstmals 1997 durchgeführt.

[95] Vgl. FITTKAU/MAASS (W3B-Umfrage(E), Oktober/November 1997), S. 30: Danach empfinden für 70,1% der Befragten die Telefongebühren als zu hoch.

Marktanteilsverlusten der nationalen Telekom-Gesellschaften geführt.[96] Für eine intensivere Nutzung der Telekommunikation stellen diese Kosten in Europa derzeit eine grosse Hürde dar, um eine mit den USA bei vernachlässigbar geringen, lokalen Telefongebühren vergleichbare Internet-Nutzung zu erzielen.

Tendenz: Wettbewerb führt weiterhin zu Preisverfall.

Hohe Sicherheitsbedenken

Unternehmungen zögern aus Angst vor Computerviren und Einbruch in die Datenbanken davor, ihre Firmenserver zu öffnen. Auch Konsumenten verhalten sich zurückhaltend, wenn es um die Bekanntgabe persönlicher Daten wie der Angabe der Kreditkartennummer geht. Technische Entwicklungen wie Firewallsysteme und neue Verschlüsselungsmechanismen lösen diese Probleme.[97]

Der SET-Standard soll noch dieses Jahr weltweit eingeführt werden und wird damit die Grundlage für ein risikoloses und vertrauenswürdiges E-Commerce schaffen.[98] Kreditkarten werden nach heutiger Einschätzung das dominante Zahlungssystem für Online-Transaktionen bleiben.[99] Das subjektive Sicherheitsempfinden der Konsumenten aber auch der Anbieter muss gestärkt werden, denn auch im herkömmlichen Geschäft sind Missbräuche und Pannen möglich.

Tendenz: Das Internet hat massiv an Sicherheit gewonnen;
den Benutzer gilt es davon zu überzeugen.

Geringe Geschwindigkeit und Bandbreite

Die heute üblichen Geschwindigkeiten sind für anspruchsvollere Multimedia-Anwendungen zu gering. Aber mehr und mehr fallen diese Nutzungsbarrieren. Bis zum Jahr 2000 wird erwartet, dass mehr als 50 Prozent der Nutzer Online-Zugang mit Geschwindigkeiten 5-500 mal schneller als heute haben.[100] Ausserdem kann neue Glasfasertechnik den Bedarf grosser Bandbreiten erfüllen.[101] Eine breitere Verfügbarkeit von ISDN, verbesserte Komprimierungsstandards und gleichzeitig fallende Telekom-Preise entschärfen die Situation.

Tendenz: Geschwindigkeiten und Bandbreiten stellen aufgrund ständiger Technologieverbesserungen einen immer geringeren Engpass dar.

---

[96] Vgl. THOMSEN (Wettbewerb, 1998), S. 115ff.

[97] Für Details zu Sicherheitsaspekten im Internet vgl. beispielsweise ALPAR (Kommerzielle Internetnutzung, 1996), S. 151-168. Zu den Sicherheitsanforderungen im Internet gehören die Vertraulichkeit, Authentizität, Verbindlichkeit, Integrität, Anonymität.

[98] Projekte, wie z.B. von SAP und Intel, entwickeln neue Software, die allgemein die Akzeptanz und Nutzungsmöglichkeiten von E-Commerce zu fördern sucht. Vgl. auch O.V. (Internet-Kaufhaus-Software, 1997), S. 31; SCHUMACHER (cyber-cash, 1997), S. 14-17. Siehe auch Kapitel 1.1.1.4.

[99] Vgl. JUPITER COMMUNICATIONS (Shopping Report, 1997), Website.

[100] Vgl. KIERZKOWSKI/MCQUADE/WAITMANN/ZEISSER (Digital Consumer, 1997), S. 5.

[101] Vgl. O.V. (Glasfaser-Techniken, 1997), S. 31.

Unsichere Rechtssituation

Rechtsunsicherheiten bezüglich Urheberschutz, Produkthaftung, Arbeitsrecht, Gerichtsstand und etwaiger staatlicher Regulierungen sind noch weit von einer Lösung entfernt.[102] Länderweise werden Ansätze einzelner Problemlösungen erarbeitet. Auf internationaler Ebene gibt es lediglich erste Verhandlungen.

Tendenz: Bis auf weiteres ist man auf das herkömmliche Wirtschafts- und Strafrecht sowie die Interpretation weniger gerichtlicher Einzelentscheidungen angewiesen.

Hoher Wartungs- und Strukturierungsaufwand

Es bestehen hohe Aktualisierungsanforderungen nicht nur an interne, sondern auch an externe Daten. Problematisch sind daher die Hypertext-Datenbestände bei Link-Updates.

Tendenz: Problematik steigend

Teilweise sehr schlechte Datenqualität

Informationsfriedhöfe sind kein spezielles Problem des Internet, sondern bei Datenbanken ein allgemein grosses Problem. Doch treten sie im Internet durch die einfache und kostengünstige Bereitstellungsmöglichkeit verstärkt auf. Aktuelle und konsistente Datenstrukturen in einer Unternehmung sind Grundvoraussetzung einer hohen Datenqualität im Netz. Zusätzlich fehlt beim Internet im Gegensatz zu zentral koordinierten, kommerziellen Online-Diensten jede externe Kontrolle der Güte und Aktualität der angebotenen Informationsleistungen.

Tendenz: Einigung auf Qualitätsstandards kann Abhilfe schaffen

Die verlässlichste, erschwinglichste und transparenteste Technologie wird das Vertrauen vieler Endverbraucher und Zwischenhändler gewinnen und sie zur Nutzung überzeugen. Im Einzelhandel gilt: 'Der Standort ist alles'. Auf elektronischen Märkten gilt 'die richtige Plattform ist alles'. Doch die Frage ist, wie diese Plattform zu gestalten ist.

1.1.2.3 Forschungsbedarf aus Sicht der Praxis: Geringer Problemlösungsbeitrag bisheriger Forschungsergebnisse

Die grossen Zuwachsraten des Internet zeigen, wie stark das Verlangen der Gesellschaft nach diesem neuen Kommunikationsmedium ist, und unterstreichen gleichermassen die Notwendigkeit, sich mit dem World Wide Web als möglicher Kommunikations- und Distributionsplattform unternehmerischer Leistungen auseinanderzusetzen. Unternehmungen sollten sich angesichts dieser Bedingungen trotz der möglichen Barrieren stärker den Herausforderungen stellen, die Online-Medien bieten und diese in ihre Marketingstrategien integrieren.

[102] Für Details vgl. beispielsweise SCHNEIDER (Jura, 1997), S. 159-181; HANSEN (Info-Highway, 1996), S. 163-176.

Durch den Wunsch der Kunden nach individuellen Leistungen entsteht das Problem, dass der Anbieter mit unterschiedlichen Kunden (z.B. vom Produktentwickler bis zum nicht technisch gebildeten, 'normalen' Verbraucher) und bei unterschiedlich anspruchsvollen Produkten differenziert kommunizieren muss. *Das Internet bietet hier Lösungen an. Es besteht ein ungenutztes Potential, doch mangelt es den Anbietern an Know-how, um es auszuschöpfen.*

Die Versuchung erscheint gross, sich im Internet einzurichten, weil es im Trend liegt.[103] Aber gerade dieses Vorgehen sollte nicht gewählt werden! Egal, welche Grösse das Projekt besitzt, das auf dem Internet in Angriff genommen werden soll, eine *problembezogene Antwort auf eine spezielle Marketingnotwendigkeit sollte im Vordergrund aller Aktivitäten stehen.* Ein systematisches und zielgerichtetes Vorgehen ist bei den meisten Unternehmungen die Ausnahme und so überrascht es nicht, dass Online-Angebote kaum innovativ und mediengerecht gestaltet sind.[104]

Mittlerweile existiert eine Vielzahl von Publikationen, die allerdings oft nur auf einzelne Fragestellungen des Online-Marketing eine Antwort zu geben versuchen. Die Antworten bleiben dabei meist deskriptiv und oberflächlich. Konzeptionelle Erklärungsmodelle fehlen. Daher überrascht es nicht, dass viele Websites bislang mehr eine Eigendarstellung der Unternehmung als eine kundenorientierte Problemlösung bieten.

1.1.3 Stand der Forschung: Deskriptive statt konzeptionelle Bearbeitung der Thematik

Wie oben angedeutet, existiert eine Vielzahl verschiedener *demographischer Studien*, die sich mit den Entwicklungen des Internet beschäftigen. Während vor 2-3 Jahren lediglich einzelne, wenige Untersuchungen sich an Online-Benutzer richteten, nehmen inzwischen auch traditionelle *demoskopische Institute* Fragen zur Verbreitung der Technologie und Nutzung des Internet in ihre repräsentativen Bevölkerungsbefragungen mit auf. Die *umfassenden Befragungen der Internet-Nutzerschaft einerseits und der repräsentativen Wohnbevölkerung andererseits* sind aber nur deskriptiv.

Aufgrund der dynamischen Entwicklung besitzen diese Studien lediglich einen *zeitpunktbezogenen Aussagewert* und sind sehr schnell veraltet. Ausserdem weichen aufgrund *unterschiedlicher Erhebungsmethoden* die Aussagen verschiedener Studien über Zugangs-, Nutzungszahlen oder die demographische Struktur der Nutzer stark voneinander ab. Die für diese Arbeit notwendigen Erhebungen werden bislang, wenn überhaupt, nur unregelmässig wiederholt, so dass eine Überprüfung und Fortschreibung von Prognosen kaum möglich ist. Ausserdem beziehen sich die Erhebungen auf unterschiedliche Grundgesamtheiten (z.B. nach Alter und Länderbezug), weisen sehr unterschiedliche Stichprobengrössen, Erhebungszeitpunkte,

---

[103] Argumente wie 'Dabei sein', 'Mal ausprobieren' etc. werden häufiger genannt, vgl. GRÄF/ TOMCZAK (Fachbericht, 1997), S. 59; HANSEN (Info-Highway, 1996), S. 135. Expertengespräche: Felix am 12.03.96; Tanner am 14.03.96; Giezendanner am 14.03.96 und Eggenberger am 12.03.96.

[104] Vgl. DEIGHTON (Interaktives Marketing, 1997), S. 79f.

-zeiträume und -frequenzen auf. Die Erhebungsmethoden reichen von persönlichen Tiefeninterviews, über postalisch versendete Fragebögen bis zu selbstselektierenden Online-Befragungen.
Obwohl der grundsätzliche Wachstumstrend bestätigt wird, können diese Untersuchungen bislang kaum als Basis fundierter Marketingplanungen dienen.[105]

Gerade auch internationale Strategieberatungsunternehmungen wie Andersen Consulting, Arthur D. Little, Booz, Allen & Hamilton, Boston Consulting Group, McKinsey & Company, KPMG etc. führen eigene Umfragen durch. Diese Untersuchungen könnten stark zum konzeptionellen Aufbau des allgemeinen Online-Marketing-Know-hows beitragen, da sie über demoskopische Erhebungen hinausgehen und an problemorientierten Lösungen arbeiten. Doch sind diese Studien in der Regel nicht öffentlich zugänglich, da sie im Rahmen von Beratungsprojekten erstellt und weiterverarbeitet werden. Meist kann lediglich auf Ausschnitte oder Einzelergebnisse, die in Form von Pressemitteilungen publiziert werden oder in Expertengesprächen erfragt wurden, zurückgegriffen werden.

1.1.3.1 Amerikanische Forschung ist zukunftsweisend

Wegweisende Ergebnisse liefert bis heute ein Forschungsprojekt an der Owen Graduate School of Management der Vanderbilt University in Nashville, Tennessee, unter der Leitung der Professoren HOFFMAN und NOVAK. Unter dem Titel „Projekt 2000" beschäftigt sich eine Vielzahl von Artikeln mit der Anwendung bestehender Marketingtheorien auf das Internet bzw. auf multimediale sog. 'computer mediates environments'.[106]

Weiterhin leisteten verschiedene Beratungsunternehmungen wie Booz, Allen & Hamilton, Arthur D. Little u.ä. in ihren Projekten Pionierarbeit.[107] Besonders erwähnt sei die Zeitschrift 'McKinsey Quarterly', die seit 1994 regelmässig Artikel mit strategischen Überlegungen zu elektronischen Netzwerken, dem digitalen Konsumenten, der virtuellen Wertschöpfungskette,

[105] Vgl. BILAND (Studie-ZH, 1997), S. 5; BÖING (Userprofil_01, 1996), S.27f.; COBUS GMBH (Werbewahrnehmung, 1997), S. 13ff.; FITTKAU/MAASS (W3B-Umfrage(E), 1997), S. 17ff.; MC INFORMATIONSSYSTEME/TARGET GROUP (Internet-Studie_02, 1996), Website; O.V. (Userprofil_03, 1996), S. 26; WILL & PARTNER/BURDA MEDIEN-FORSCHUNG (Telefon-Studie, 1995), Website; ZIMMER (Studienvergleich, 1996), S. 487ff. Auch Forschungseinrichtungen wie das Institut für Demoskopie Allensbach, das BAT-Freizeitforschungsinstitut, das EMNID Institut für Markt- und Meinungsforschung, CommerceNet/Nielsen, Dataquest oder Forrester Research sowie veröffentlichte Projektergebnisse wissenschaftlicher bzw. universitärer Institute wie beispielsweise des Georgia Institut of Technoloy, des Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (Projekt MediaVision), des Schweizer WEMF AG für Werbemedienforschung, der Vanderbilt University (Projekt 2000) oder der Universität Braunschweig (Arbeitspapiere des Instituts für Wirtschaftswissenschaften). Auf konkrete Ergebnisse dieser Untersuchungen wird an geeigneter Stelle verwiesen.

[106] Die Leitseite zu diesem Projekt ist unter der Internet-Adresse: http://www.2000.ogsm.vaderbilt. edu zu erreichen. Eine ständig aktualisierte Liste von Veröffentlichungen zu diesem speziellen Themenbereich findet sich unter http://www.links2000.com/.

[107] Die von Beratungsunternehmungen durchgeführten Studien werden leider oft nur auszugsweise in Form von Pressemitteilungen veröffentlicht. Die Studien dienen dem beratungsinternen Know-how-Aufbau und stehen damit oft nur einer ausgewählten Klientel zur Verfügung.

Online-Services und E-Commerce, veröffentlicht.[108] Die Berater HAGEL und ARMSTRONG haben sich 1997 mit ihrem Buch 'Net Gain' einen Namen zum Thema 'Virtuelle Communities' gemacht.[109]

Trotz der anscheinend umfangreichen Forschungsanstrengungen und Informationsmöglichkeiten, werden selbst in den USA die Möglichkeiten interaktiver Medien noch unzureichend ausgenutzt. Zwar bieten 90 Prozent der Unternehmungen Produkt- und Serviceinformationen mit einfachen E-Mail-Funktionen an, aber nur gut die Hälfte der befragten Unternehmungen offerieren Links zu anderen Websites oder jegliche Art interaktiver Inhalte wie Spiele oder Berechnungsmodule. Und nur eine verschwindend geringe Zahl von Unternehmungen versucht, Daten ihrer Nutzer zu generieren oder bietet gar Möglichkeiten einer User-to-user-Kommunikation.[110]

1.1.3.2 Europäische Forschung (deutschsprachiger Raum) hat Nachholbedarf

Erst im Jahre 1989 wurde Europa an das Internet angeschlossen. Das Internet hat seinen Aufschwung hierzulande tatsächlich erst mit der Marktreife der benutzerfreundlichen Browser Mosaic und Netscape und der leichten Zugangsmöglichkeit auch der breiten Bevölkerung zum World Wide Web über Zugangsprovider begonnen. Seither entwickelt es sich mit rasanten, ständig steigenden Zuwachsraten.[111] Aufgrund dieser Entstehungsgeschichte überrascht es nicht, dass unter Online-Marketing bis Mitte der 90er Jahre oft nur computerunterstütztes Marketing und nicht ein Marketing, das durch die spezifischen Eigenschaften von offenen, multimedialen elektronischen Netzwerken wie dem Internet geprägt wird, verstanden wurde.[112] Es handelt sich folglich um ein noch sehr junges Forschungsfeld. Im deutschsprachigen Raum haben nur wenige Autoren bereits frühzeitig die mögliche Tragweite dieser multimedialen, computerunterstützen 'Vernetzungstechnologie' auch für das Marketing erfasst.[113] Wissen-

---

[108] Vgl. HAGEL/EIDENMANN (Multimedia-Landscape, 1994), S. 39-55; HAGEL/LANSING (Customer, 1994), S. 63-75; SMITH SHI/SALESKY (e-commerce-strategy, 1994), S. 77-95; ARMSTRONG/ HAGEL (Community-Profit, 1995), S. 126-141; ARMSTRONG/ HAGEL (Community-Value, 1996), S. 134-141; RAYPORT/SVIOKLA (Virtual Value Chain, 1996), S. 20-37; BOWERS/SINGER (financial-services, 1996), S. 78-83; HARRINGTON/REED (e-commerce, 1996), S. 68-77; HAGEL/ BERGSMA/DHEER (Electronic Networks, 1996), S. 56-67; HAGEL/ BERGSMA/DHEER (Electronic Networks, 1997), S. 4-23; HAGEL/ ARMSTRONG (Net Gain, 1997); 140-153; KIERZKOWSKI/ MCQUADE/WAITMAN/ZEISSER (Digital Consumer, 1997), S. 4-21; HAGEL/RAYPORT (informediaries, 1997), S. 54-70; CARTELLIERI/PARSONS/RAO (advertising impact, 1997), S. 45-63; HAGEL/RAYPORT (customer battle, 1997), S. 65-77.

[109] Vgl. HAGEL/ARMSTRONG (Net Gain Buch, 1997).

[110] Die McKinsey & Company Unternehmensberatung untersuchte die 'Fortune 500 consumer marketing companies', vgl. KIERZKOWSKI/McQUADE/WAITMANN/ZEISSER (Digital Consumer 1997), S. 5.

[111] Vgl. MÜLLER (Focus, 1998), S. 228ff.; siehe auch Kapitel 1.1.1.

[112] Vgl. HÜNERBERG/HEISE (Multi-Media, 1995), S. 8, 11; SILBERER (Multimediamarketing, 1995), S. 27ff.; STEINBRINK (Techniktrends, 1995), S. 315, 318ff.; WEINHOLD-STÜNZI (IEX-Verkaufsförderung, 1993), S. 13-18; LEUPOLD/ SCHLICHTKRULL (Automobil, 1995), S. 87ff.; SAUER (Touristik, 1995); S. 122, 128-144; HINRICHS (Bank, 195); S. 158-173; KAISER (Marketingkommunikation, 1995), S. 82ff.

[113] Vgl. WEINHOLD-STÜNZI (IES, 1989), S. 2-6; WEINHOLD-STÜNZI (IES-Durchbruch, 1990), S. 1f.; WEINHOLD-STÜNZI (Marketing-Informatik-Konzept, 1989), S. 1f.; WEINHOLD-STÜNZI (Multimedia-Management, 1991), S. 2-6; WEINHOLD-STÜNZI (IEX-Verkaufsförderung, 1993), S. 13-18; WEINHOLD-STÜNZI (Cyber-Einzelhandel, 1996), S. 2-8.

schaftliche Publikationen beschäftigten sich anfänglich in der Hauptsache mit den sog. Online-Diensten, da diese Systeme aufgrund ihrer proprietären Geschäftsmodelle im Gegensatz zum Internet klar abgrenzbar waren, über bereits mehrjährige Erfahrungen verfügten und hier die für das Marketing so wichtigen, detaillierten Nutzerdaten im Gegensatz zum Internet vorlagen.[114]
Dem Internet wird damit auch im wissenschaftlichen Bereich, zumindest im deutschsprachigen Raum, erst seit ca. drei Jahren eine wachsende Aufmerksamkeit entgegengebracht. Und die Basis deutschsprachiger Publikationen sind selbst bis heute oft noch die in Kapitel 1.1.3.1 genannten amerikanischen Publikationen sowie die auf den deutschsprachigen Raum bezogenen demographischen Erhebungen. Die beiden ersten Bücher, die sich systematisch den Themen des Online-Marketing und der multimedialen Kommunikation aus Sicht des Internet zu nähern versuchen, sind von HÜNERBERG und BRUHN. Diese Bücher sind grundlegend und erklären das Themenfeld, ohne allerdings zu eigenen innovativen Ergebnissen zu gelangen.[115]

Einen Namen im Bereich demographischer Internetuntersuchungen haben sich FITTKAU und MAASS mit ihren bisher sechs W3B-Studien gemacht. Mit ihrer ersten Befragung hatte das Team im Herbst 1995 begonnen und die Erhebung seither in regelmässigen, halbjährlich Abständen wiederholt. Durch den frühzeitigen Beginn, die Kontinuität der Befragungszyklen und die wachsende Grösse der Stichprobe (Wachstum von 1.880 (Herbst 1995) auf 16.403 (Herbst 1997) befragte WWW-Nutzer) stellen die hier erhobenen, weitgehend deskriptiven Ergebnisse die aussagekräftigsten für den deutschsprachigen Raum dar. Zu beachten ist allerdings die Beschränkung auf Internet-Nutzer und die Selbstselektion der Probanden, so dass die Studien *formell nicht den Anspruch der Repräsentativität* erheben können.[116]

Auch in Deutschland wurden seit Mitte der 90er Jahre eine Vielzahl an Multimedia-Projekten gestartet. Forschungsergebnisse sind aber leider nur unzureichend verfügbar. Die meisten Projekte hatten anfangs wie in den USA die Erforschung des Nutzungsverhaltens von interaktivem Fernsehen oder breitbandorientiertem Teleshopping zum Inhalt. Eines der grössten nationalen Projekte Deutschlands zur Erforschung des Internet, bei dem mit einem Aufwand von zunächst hundert Millionen DM in der Region Stuttgart viertausend Haushalte an das Internet angeschlossen werden sollten, um ihr Online-Nutzungsverhalten zu untersuchen,

---

[114] Vgl. GERPOTT/HEIL (Wettbewerbsstrategie, 1997), S. 298f., 304f.

[115] Vgl. HÜNERBERG/HEISE/MANN (Online-M@rketing, 1996); BRUHN (Multimedia-Kommunikation, 1997). Ein erstes Buch zum Thema Online-Marketing von HULY/RAAKE hatte stark deskriptiven Charakter, vgl. HULY/RAAKE (Marketing Online, 1995).

[116] Vgl. FITTKAU/MAASS (W3B-Umfrage(A), Nov. 1995); FITTKAU/MAASS (W3B-Umfrage(B1), April/Mai 1996); FITTKAU/MAASS (W3B-Umfrage(C), Okt./Nov. 1996); FITTKAU/MAASS (W3B-Umfrage(D), April/Mai 1997); FITTKAU/MAASS (W3B-Umfrage(E), Okt./Nov. 1997); FITTKAU/MAASS (W3B-Umfrage(F), April/Mai 1998): Die Ergebnisse der sechsten Studie lagen zum Abschluss der letzten Recherchen im Rahmen dieser Dissertation nur unvollständig als kurze Pressenotiz vor. Eine Executive Summary der Erhebungswellen lässt sich im Internet unter http://www.w3b.de/ kostenlos abrufen; die Berichtsbände sind preiswert und für jedermann zugänglich.

wurde Ende 1997 aufgrund mangelnder Akzeptanz vorzeitig abgebrochen.[117] Ein ähnliches Projekt wird in der Schweiz von der Cablecom Holding AG in Zürich durchgeführt.[118]

Selbst grosse Unternehmungen einer Branche sind bei ihren Internet-Aktivitäten nicht gegen Fehlschläge gefeit: das im August 1996 von IBM im Internet eröffnete Einkaufszentrum „World Avenue" wurde im Juli 1997 wieder geschlossen.[119] Offensichtlich haben die potentiellen Nutzer noch keinen Mehrwert gegenüber der herkömmlichen Distribution erkannt. Diese Unternehmungen ziehen sich deswegen aber keineswegs aus dem virtuellen Zukunftsmarkt zurück, sondern nutzen diese Negativerfahrungen als 'Grundlagenforschung' für andere Online-Aktivitäten.

1.1.3.3 Forschungsbedarf aus Sicht der Marketingwissenschaft: Online-Marketing gibt neue Impulse für den Business-to-Consumer-Bereich

Das Marketing stellt allgemein die Schnittstelle zwischen Anbieter- und Nachfragerseite im Rahmen von Austauschbeziehungen dar. Die zentrale Aufgabe des Marketing ist es, die Anforderungen der Nachfrageseite zu erkennen, diese Anforderungen unternehmensintern zu kommunizieren und sicherzustellen, dass das Leistungsangebot einer Unternehmung das Zielsystem der Nachfrager in deren subjektiver Wahrnehmung besser erfüllt als Konkurrenzangebote. Damit übernimmt das Marketing eine zentrale Gestaltungsaufgabe im Rahmen der Transaktionsbeziehung zwischen Anbieter und Nachfrager.

Die Praxis beschäftigt sich zur Zeit aktiv mit der Entwicklung globaler Netzwerke und dem damit entstehenden Phänomen elektronischer Märkte. Leider decken die Erkenntnisse des aktuellen Forschungsstandes nur einen Bruchteil der Probleme und Fragen in der Praxis ab.[120] Die Forschung zum Thema Online-Marketing befindet sich nach DYLLICK in der *Entwicklungsphase*.[121]

Die vielen Studien und Pilotprojekte sind zwar mit ausserordentlich hohen Kosten und grossen Unsicherheiten behaftet, zeigen aber das grosse Interesse an Entwicklungen interaktiver Medien. *Die aufgezeigten Problemfelder und Besonderheiten deuten den gravierenden Unterschied zum klassischen Marketing* an und machen die noch immer weit verbreitete Unsicherheit im Umgang mit dem neuen Medium verständlich.

Bislang wissen viele Unternehmungen nicht, worauf sie im Umgang mit dem neuen Medium achten müssen und wie sie es zielgerichtet für ein erfolgreiches Marketing einsetzen können. Mögliche Wettbewerbsstrategien privatkundenorientierter Online-Angebote wurden *bisher kaum systematisiert* und viele Marketingexperten nähern sich daher dem Internet aufgrund

[117] Vgl. KALT (Zappeln, 1997), S. 11.
[118] Vgl. SCHAFFERER (Cablecom, 1997), Informationsflyer.
[119] Vgl. KALT (Zappeln, 1997), S. 11.
[120] Vgl. beispielsweise HOFFMAN/NOVAK (Networked Environments, 1995), S. 50-52.
[121] Vgl. DYLLICK (Forschungsmethodik, 1998), Foliensatz im Anhang: Dyllick unterscheidet die drei Phasen 'Genese, Entwicklung und Reife' des Erkenntnisstandes eines Forschungsbereiches.

mangelnder eigener Erfahrungen *oft sehr experimentell* mit der Denkweise eines statischen, ein-kanalorientierten, traditionellen Kommunikationsmodells, das zwar grundsätzlich für Massenmärkte geeignet ist, die Besonderheiten des Internet aber nur unzureichend berücksichtigt.
Damit deckt sich der Forschungsbedarf der Marketingwissenschaft zum grossen Teil mit demjenigen der Praxis.

1.2 Zielsetzung: Konzeptionelle Erschliessung des Online-Marketing im Business-to-Consumer-Bereich

Die Hauptziele dieser Arbeit sind (siehe Abbildung 1):

1. Grundlegende Probleme, Prinzipien und kritische Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung von Online-Marketing zu erkennen und
2. Konzepte für das Online-Marketing-Management herauszuarbeiten, so dass Praktiker in unterschiedlichen Branchen ein konzeptionelles Instrumentarium zur Lösung ihrer Entscheidungs- und Gestaltungsprobleme erhalten, u.a.
    - Entwicklung eines Konzepts, das die Spezifika eines Online-Mediums für die Endkundenbearbeitung berücksichtigt.
    - Ableitung eines Systematisierungsansatzes, der neben branchenübergreifenden Website-Vergleichen die Entwicklung innovativer Online-Konzepte fördert.

Abbildung 1: Ziele der Arbeit

Dabei sollen die Erkenntnisse aus *spezifischen Analyse- und Entscheidungsmodellen* helfen, die Kreativität und Innovationsfähigkeit aufzubringen, die für ein erfolgreiches Online-Marketing erforderlich sind. *Praktische Fallstudien dienen als Anwendungsbeispiele* und *zeigen situative Lösungen mit ihren Erfolgsfaktoren* auf.

Die Arbeit leitet aufbauend auf dem derzeitigen Stand der Forschung und Praxis eine Systematik ab, die zusammen mit Checklisten im Sinne eines *Audit-Handbuches* bei der Entscheidungsfindung im Online-Planungsprozess dient. Der Leitfaden soll als eine Art *'How-to-do'-Manuel* konkret verwertbare *Handlungsanweisungen geben, wie man das neue Medium Internet im Umgang mit Endkunden nutzenbringend einsetzen kann.* Eine umfassende Beschreibung und Analyse möglicher Online-Aktivitäten ist also nicht Ziel der Arbeit.

Im Mittelpunkt des Leitfadens stehen ein *prozessorientiertes Kundenentwicklungsmodell* und ein *Funktionsebenenmodell.* Beide Modelle dienen als Systematik, um einerseits den *Kundenfokus* bei allen Online-Aktivitäten zu gewährleisten und andererseits einer Unternehmung ein *Instrument* in die Hand zu geben, dass erstens eine *Einordnung und Beurteilung des aktuellen Status* ermöglicht und zweitens Ansatzpunkte möglicher *Profilierungsmassnahmen* offenlegt.

Diese Arbeit richtet sich damit zum einen an all die kreativen, innovativen Existenzgründer, Unternehmer und Manager, die mit dem neuen Medium und Elementen eines neuen Business Modells bereits experimentieren und eigene Erfahrungen sammeln, um ihre Online-Aktivitäten stärker zu systematisieren und professionalisieren.
Zum anderen richtet sich die Arbeit insbesondere auch an all diejenigen, die bisher nur einen ersten Eindruck von den Fähigkeiten eines globalen Netzwerkes gewonnen haben. Das Potential des Mediums wurde hier zwar erkannt, doch die volle Tragweite der Internet-Entwicklungen für das berufliche und private Umfeld vermochten sie noch nicht abzuschätzen.

1.3 Vorgehensweise: Explorative und realitätsorientierte Forschung

Aufgrund der praxisorientierten Zielsetzung und des bisher geringen Erkenntnisstandes zum Thema Online-Marketing liegt der Schwerpunkt auf einer *realitäts- und anwendungsorientierten Forschung.* Denn im Gegensatz zur theoretischen Forschung, welche den Problembezug im Theoriezusammenhang herstellt, entstehen die Probleme der angewandten Forschung im Praxiszusammenhang. Verschiedene qualitative Forschungsinstrumente werden dazu in verschiedenen Forschungsphasen differenziert als *Methoden-Mix* (Desk-Research, Fallforschung, Expertengespräche, Analogien etc.) eingesetzt.[122]
Trotz dieses grundsätzlich induktiven Vorgehens, wird zur Erklärung einzelner Probleme oder Phänomene im Zusammenhang mit dem Online-Marketing an geeigneter Stelle ergänzend auf ausgewählte Theorien Bezug genommen.

1.3.1 Forschungsansatz und Methodenauswahl

In der Marketingwissenschaft dienen vielfach *verhaltenswissenschaftliche Ansätze* über die Betrachtung hypothetischer Konstrukte der Erklärung des Nachfrageverhaltens.[123] Die *Theorie des Konsumentenverhaltens* greift dabei auf verschiedene Wissenschaftsdisziplinen zurück. Das sind vor allem die sozialwissenschaftlichen Erkenntnisse der Ökonomie, Psychologie, Sozialpsychologie und Soziologie sowie die naturwissenschaftlichen Erkenntnisse der Biologie und Physiologie[124], die z.B. als kulturelle, soziale, persönliche und psychologische Determinanten des Kaufverhaltens Beachtung finden.

Im Rahmen kaufverhaltensbezogener Ansätze hat die Beurteilung des Kaufs nach dem 'Ausmass kognitiver Steuerung' eine besonders hohe Akzeptanz und Verbreitung gefunden. Hier wird zwischen extensiven, limitierten, habitualisierten und impulsiven Kaufprozessen unter-

[122] Vgl. ULRICH (Wissenschaft, 1981), S. 5-11, 21; TOMCZAK (Qualitativer Forschungsansatz, 1992), S. 82f.; BELZ (Konstruktives Marketing, 1989), S. 7-11.
[123] Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (Konsumentenverhalten, 1996), S. 30; TROMMSDORFF (Konsumentenverhalten, 1992), S. 20; WEIBER/ADLER (Kaufprozess-Begründung, 1995), S. 46.
[124] Vgl. TROMMSDORFF (Konsumentenverhalten, 1993), S. 13.

schieden.[125] *Der Auswahl und Zuordnung der Fallstudien liegt diese Systematisierung zugrunde.*

Neben den verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen wird an geeigneter Stelle, u.a. *zur Erklärung von Online-Leistungen, auf Erkenntnisse der Informationsökonomie Bezug genommen. Der* Aspekt der 'Unsicherheit und Information in Marktprozessen' trägt hier zum Verständnis und zur Erklärung des Marketing auf elektronischen Märkten bei.[126]

Die *empirischen Untersuchungen* folgen klar dem Ansatz der *situativen und realitätsorientierten Forschung.*[127] Die *kritische und gründliche Diagnose von Einzelfällen* gilt dabei oftmals als ergiebiger als die Erfassung kleiner und standardisierter Ausschnitte der Wirklichkeit mit grossen Stichproben.[128] Kennzeichen der realitätsorientierten Marketingforschung ist insbesondere ihre *explorative* Ausrichtung, die eine *qualitative* Forschungsstrategie und damit verbundene *Methodenvielfalt* notwendig macht. „Damit wird die erwünschte 'kompensatorische Wirkung' gegenüber der subjektiven Forscherperspektive zumindest strukturell sichergestellt.“[129]

Während die Qualität quantitativer Forschung an den Gütekriterien der *Validität* und *Repräsentativität* messbar ist, erweisen sich die Kriterien für eine direkte Übertragung auf qualitative Forschung als nicht tragfähig. Diese Kriterien müssen für eine Anwendung bei der qualitativen Forschung mit neuen Inhalten gefüllt werden, wobei die angelegten Massstäbe zu Vorgehen und Ziel der Analyse passen müssen; Tiefgang und Gründlichkeit sind zentrale Beurteilungsmassstäbe.[130]
Um die Validität der Untersuchung zu erhöhen, wurden im Sinne der *Triangulation* verschiedene Datenquellen herangezogen, unterschiedliche Theorieansätze oder Systematiken und Methoden genutzt.[131] Grundsätzlich werden Online-Befragungen im Rahmen der qualitativen Forschung als unproblematisch angesehen.[132]

---

[125] Einen Literaturüberblick zu den verschiedenen Erklärungsansätzen liefern z.B. KROEBER-RIEL/ WEINBERG (Konsumentenverhalten, 1996), S. 359f.; KUSS (Information, 1987), S. 17ff.; KUSS (Käuferverhalten, 1991), S. 24ff.

[126] Siehe insbesondere Kapitel 2.4.3. Vgl. HAX (Theorie der Unternehmung, 1991), S. 55f.; KAAS (Informationsökonomie, 1990), S. 539f.; PICOT (Ökonomische Theorien, 1991), S.144ff. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die Bezeichnung für diese neue Forschungseinrichtung der Mikroökonomie in der Literatur nicht einheitlich ist. Neben dem Terminus „Neue mikroökonomische Theorie“ finden sich auch Bezeichnungen wie z.B. „Neue Institutionenökonomie“, „Neue Institutionenlehre“ oder „Neue institutionelle Mikroökonomie“.

[127] Vgl. TOMCZAK (Qualitativer Forschungsansatz, 1992), S. 83f.; STAEHLE (Praxisbezug, 1976), S. 36ff.; BELZ (Konstruktives Marketing, 1989), S. 7ff.; BELZ (Marketingforschung, 1993), S. 5ff.

[128] Vgl. TOMCZAK (Qualitativer Forschungsansatz, 1992), S. 83f.; BELZ (Konstruktives Marketing, 1989), S. 8f.

[129] Vgl. SENN (KAM, 1997), S. 21.

[130] Als allgemeine, übergreifende Kriterien werden 1. die *Verfahrensdokumentation*, 2. die *argumentative Interpretationsabsicherung*, 3. die *Regelgeleitetheit*, 4. die *Nähe zum Gegenstand*, 5. die *kommunikative Validierung* und 6. die *Triangulation* genannt, vgl. MAYRING (qualitative Sozialforschung, 1996), S. 116-122. Ergänzend zur Validität', Reliabilität' und 'Wahrheit' bei empirischen Forschungsmethoden, vgl. KUSS (Information, 1987), S. 62ff.

[131] Vgl. DENZIN, zitiert nach MAYRING (qualitative Sozialforschung, 1996), S. 121.

[132] Vgl. BOGNER (Online-Validität, 1996), S. 12.

Der Methoden-Mix, der in einen mehrstufigen Forschungsplan integriert wurde, umfasst:[133]

Fallstudien

Nach BONOMA ist Fallforschung dann zu befürworten, wenn ein komplexer Untersuchungsgegenstand mit stark praxisrelevanter Fragestellung mit den vorhandenen Methoden und Instrumenten bisher nur unzureichend erforscht werden konnte.[134] Diese Voraussetzung trifft beim Online-Marketing zu.

Aufgrund der Einzelfallbetrachtung bleibt die Reichweite der Erkenntnisse der Fallstudien begrenzt. Dennoch tragen an Fallstudien orientierte Untersuchungen gerade bei einem noch nicht systematisierten Aktionsfeld wie dem Online-Marketing zur wissenschaftlichen Bearbeitung der Problemfelder bei. Denn die Erkenntnisse der Fallforschung lassen sich als *'Benchmarks'* auf andere Unternehmungen der gleichen oder einer anderen Branche übertragen.

Besonders die Überprüfung der Tragfähigkeit der abgeleiteten Modelle[135] und die Ableitung praxisrelevanter, kritischer Erfolgsfaktoren des Online-Marketing ergaben sich aus der detaillierten Fallforschung.

Expertengespräche

Die wichtigste Erkenntnisquelle der vorliegenden Arbeit sind *problemzentrierte Expertengespräche.*[136] Ausgewählte Führungskräfte und Spezialisten, die über umfangreiche Erfahrungen auf dem Gebiet des Online-Marketing verfügten, wurden in den verschiedenen Phasen des Forschungsprozesses befragt.[137]

Expertengespräche wurden geführt mit

- *Unternehmungsvertretern*, die sich aktiv mit den Online-Aktivitäten der im Rahmen der erarbeiten Fallstudien betrachteten Unternehmungen beschäftigten,
- *Branchenspezialisten*, die neben dem Fach-Know-how zum Thema Online-Marketing auch Spezialwissen zu ausgewählten Branchen besassen und damit in der Lage waren, grundsätzliche Entwicklungstrends aufzuzeigen und
- *Unternehmensberatern*, die über ein umfassendes, aktuelles, meist branchenübergreifendes und strukturiertes Wissen verfügten und damit Probleme und Lösungsansätze in einem breiteren Kontext diskutieren konnten.

---

[133] Auch die GfK Medienforschung schlägt für eine mediengerechte Online-Forschung einen mehrstufigen Forschungsplan vor, vgl. SPOHRER/BRONOLD (Forschungsebenen, 1996), S. 32ff.

[134] Vgl. BONOMA (Case Research, 1985), S. 199-205.

[135] Gemeint sind der Online-Kundenentwicklungsprozess und das Online-Funktionsebenenmodell; beides wird an späterer Stelle entworfen und erklärt.

[136] Vgl. MAYRING (qualitative Sozialforschung, 1996), S. 50ff. Die Interviews wurden mittels angemessener Aufbereitungsverfahren (z.B. wörtliche Transkription, zusammenfassendes Protokoll) und Analyseverfahren (z.B. sozialwissenschaftlich-hermeneutische Paraphrase, qualitative Inhaltsanalyse) bearbeitet, vgl. MAYRING (qualitative Sozialforschung, 1996), S. 65-107.

[137] Eine detaillierte Übersicht zu den mehr als 55 geführten Expertengesprächen findet sich im Anhang 1.

- *Diskussionen mit Wissenschaftlern* und *Experten*, die auf Kongressen und Fachtagungen geführt werden konnten, lieferten ebenfalls wertvolle Hinweise.

Bei der Erarbeitung der Fallstudien wurde weiterhin darauf geachtet, dass erstens die befragten *Unternehmungsvertreter* entweder das betrachtete Unternehmungsbeispiel länger begleitet hatten oder, wenn dies nicht der Fall war, mehrere Personen mit unterschiedlichen Kompetenzen herangezogen wurden. Zweitens wurden in längeren Abständen Ergänzungs- bzw. Aktualisierungsgespräche durchgeführt, um die Lernkurve der betrachteten Unternehmungen im Umgang mit dem Internet festzuhalten. Mit diesen beiden Massnahmen liessen sich entscheidende Entwicklungsstufen der betrachteten Online-Angebote vergleichen.

Zusätzlich zu den fallstudienbezogenen Gespächen mit Unternehmungsvertretern wurden zahlreiche Expertengespräche mit *Beratern und Branchenspezialisten* geführt, um die bisherigen, eher unternehmungsspezifischen Erkenntnisse in einen grösseren und allgemeingültigeren Rahmen zu stellen.
Das *qualitative Interview* diente hier als *sehr wertvolles Erhebungsinstrument*, denn qualitative Interviews erfüllen nicht nur die Funktionen der 'Deskription' und 'Analyse' komplexer Phänomene. Ihnen kommt gerade auch die Funktion der 'Reflexion' bestimmter Thematiken zu, was bei der Generierung neuer Sichtweisen hilft und damit der Offenheit und dem Prozesscharakter qualitativer Sozialforschung entgegenkommt.[138]

Inhalt dieser Gespräche waren analytische Diskussionen spezifischer Problemfelder des Online-Marketing, wobei sich konkrete Herausforderungen im Umgang mit dem neuen Medium ermitteln, sowie praktikable Lösungsansätze sich nicht nur diskutieren, sondern auch auf ihre Plausibilität und Tragfähigkeit für die Praxis hin überprüfen liessen.
Diese Gespräche liegen, insbesondere wenn offene Gesprächsteile geplant waren, sowohl als Tonbandaufnahme als auch in transkribierter Form vor, was eine tiefgehende und möglichst unverfälschte Analyse ermöglichte.[139]

Die Gespräche wurden telefonisch oder persönlich von Anfang 1996 bis zum Frühjahr 1998 durchgeführt. Je nach Forschungsphase und betrachtetem Themenfeld waren vorab verschickte *Gespächsleitfäden* Grundlage der Diskussionen. Die Tiefe und Breite der diskutierten Themen orientierte sich an dem Wissens- und Erfahrungsstand der Experten.

Wertvolle Einsichten und Hinweise konnten zusätzlich bei verschiedenen Online-Marketing-Fachtagungen in Deutschland und der Schweiz gewonnen werden.

[138] Vgl. FROSCHAUER/LUEGER (qualitatives Interview, 1992), S. 20, 25f. Manche dieser Expertengespräche waren derart konzeptionell und tiefgehend, dass sie quasi die Form eines *2-Mann-Workshop* annahmen.
[139] Vgl. FROSCHAUER/LUEGER (qualitatives Interview, 1992), S. 61

Desk Research

Die Desk Research beinhaltet zunächst die übliche Auswertung relevanter Primär- und Sekundärliteratur. Dabei liegt der Schwerpunkt auf Beiträgen von Fach- und Management-Zeitschriften sowie Studien und Umfragen ausgewählter Institute und Autoren. Erwähnt seien neben üblichen Datenbankrecherchen auch umfangreiche Recherchen im Internet. Dabei wurden sowohl Inhalte und Strukturen des World Wide Web analysiert, als auch konkrete Informationsangebote wie Artikel, Pressemitteilungen und Diskussionsbeiträge zur Thematik ausgewertet.

Durch Einbindung einzelner Unternehmungen in gemeinsame Forschungsprojekte, konnten zudem unternehmungsinterne Unterlagen analysiert werden.

Konsumentenbefragungen

Im Rahmen der Untersuchungen wurden *mündliche und schriftliche Befragungen* durchgeführt. Zwei schriftliche Befragungen wurden als Internet-Befragungen durchgeführt, um einerseits den aktuellen Stand der Anforderungen und Besonderheiten der allgemeinen Internet-Nutzung als auch die Akzeptanz, Einstellungen und Nutzung von ausgewählten Branchenangeboten zu erheben.[140] Aufgrund der Selbstselektion der Probanden und der kaum eingrenzbaren Gruppe der Internet-Nutzer lässt sich *keine Stichprobe oder Rücklaufquote definieren* und die Befragungen erheben nicht den Anspruch repräsentativer Ergebnisse. Art und Form der Hinweise auf die Befragung im WWW werden zum wichtigsten Kriterium für die Anzahl und Zusammensetzung der Probanden.[141] Trotzdem lassen sich wertvolle Anregungen, Hinweise und Bestätigungen erzielen. „Wird der Akzent der Untersuchungen auf die Beobachtung der Entwicklung im Internet gelegt, kann auf WWW-basierte Befragungen kaum verzichtet werden"[142]

Die *telefonischen Interviews* beruhten auf einer definierten Stichprobe auf Basis unternehmungsinterner Unterlagen. Leider sind vielen Unternehmungen ihre Online-Kunden heute noch immer nicht bekannt. Bei der 'Martel AG St. Gallen' können hingegen seit etwa zweieinhalb Jahren alle Produkte über die Website bestellt werden, so dass eine umfangreiche Kundendatenbank vorliegt. Freundlicherweise durften Kundendaten im Rahmen dieser Arbeit verwendet und telefonische Kundeninterviews durchgeführt werden, die umfangreiche Erkenntnisse über demographische Struktur, Nutzungsgewohnheiten und Einstellungen der Online-Konsumenten lieferten.[143]

---

[140] Eine Kopie der Fragebögen befindet sich im Anhang 2 der Arbeit.

[141] Vgl. BREITER/BATINIC (GFK-Befragungsmethodik, 1997), S. 219f.; FORSTER. (Methodenstreit, 1997), S. 92.

[142] Vgl. BREITER/BATINIC (GFK-Befragungsmethodik, 1997), S. 226.

[143] Es wurden anhand eines Gesprächsleitfadens 24 telefonische Kundeninterviews mit einer Dauer von jeweils 1-1,5 Stunden durchgeführt. 18 der 24 Befragten waren Online-Käufer.- Neben den Kunden der Martel AG wurden auch vier zufällig ausgewählte Kunden der Vögele Reisen AG mit dem gleichen Gesprächsleitfaden befragt. Die Ergebnisse wurden allerdings wie die Expertengespräche mit Managern der Vögele Reisen AG nicht in einer Fallstudie verarbeitet, sondern bei der konzeptionellen Entwicklung der Arbeit verwendet. –

Analogien

Analogien dienten dazu, bereits bestehende Erkenntnisse der Managementlehre und Marketingforschung auf das vorliegende Forschungsproblem zu übertragen.[144] Wie bereits zu Beginn dieses Kapitels ausgeführt, sind vor allem Erkenntnisse der Informationsökonomie und der Theorie des Konsumentenverhaltens und der Marketingplanung in die Untersuchung eingeflossen.

Forschungsmethodisch liegt der *Schwerpunkt* der vorliegenden Arbeit daher klar auf den erhobenen vier *Fallstudien*. Folgende vier Situationen werden vertieft in den Fallstudien untersucht:

1. *Informationsorientiertes Servicekonzept* am Beispiel der Zürcher Kantonalbank,
2. *Funktionales Informationskonzept* am Beispiel der Central Garage Hans Eggenberger AG Heerbrugg,
3. *Stammkundenorientiertes, funktionales Transaktionskonzept* am Beispiel des Weinfachhandels Martel AG St. Gallen und
4. *Emotionales Themenweltkonzept* am Beispiel von Kraft Jacobs Suchard mit der Marke Milka.

Einerseits widmet sich das gesamte Kapitel 3 ausschliesslich seinen Detailergebnissen. Andererseits durchziehen die Erfahrungen und Ergebnisse der Fallstudien die gesamte Arbeit und werden an geeigneter Stelle von beispielsweise Interviews mit firmenfremden Experten ergänzt. Drei der vier Fallstudien entwickelten sich aus Forschungs- bzw. Beratungsprojekten, so dass ein gutes Vertrauensverhältnis aufgebaut und eine tiefgehende Analyse der Online-Aktivitäten der betrachteten Unternehmung gewährleistet wurden (siehe Tabelle 3). Die vierte, nicht auf Forschungs- oder Beratungsprojekten beruhende Fallstudie wurde stattdessen mit umfangreichen, teils mehrfachen Interviews von Experten abgesichert.[145]

Die Gesprächsleitfäden sind im Anhang 1 dokumentiert. Eine Liste der befragten Kunden sowie die Gesprächsprotokolle sind in einem Zusatzordner einzusehen.

[144] Vgl. BELZ (Analogien, 1985), S. 8ff.

[145] Gemeint ist die Fallstudie zur Marke Milka des Konzerns Kraft Jacobs Suchard bei der sowohl firmeninterne Experten als auch Experten der beteiligten Online-Werbeagenturen eingebunden wurden, siehe Kapitel 3.4 und die Liste der Gesprächspartner im Anhang 1.

Fallstudien: Firmen	**Methoden-Mix der Fallstudien**	**Begründung für Fallstudienauswahl**
Zürcher Kantonalbank (Privatkundenbereich)	• Desk Research, u.a. Analyse von Zahlenmaterial, internen Studien, Serverdaten, Kundensegementen • Quantitative Online-Befragung der Onlien-ZKB-Kunden • Interviews mit internen Experten und Experten der wichtigsten nationalen Konkurrenten	Beratungsprojekt zum Thema ‚Profilierung des Online-Marketing'
Centralgarage Hans Eggenberger AG, Heerbrugg (VW/Audi)	• Desk Research, u.a. Analyse von Online-Bestelldaten • Quantitative Online-Befragung zum EMB • Expertengespräche	Forschungsprojekt „Marketing auf der EMB" als Auslöser
Martel AG, St. Gallen (Weinfachhandel)	• Desk Research, u.a. Analyse von E-Mails und Kundendaten • Quantitative Online-Befragung zur EMB • Expertengespräche	Forschungsprojekt ‚Marketing auf der EMB' als Auslöser
Kraft Jacobs Suchard (Markenauftritt der Milka)	• Desk Research, u.a. Analyse von Serverprotokollen • Interviews mit internen und externen Experten	Expertengespräche, Kongressvorträge

Tabelle 3: Methoden-Mix innerhalb der Fallstudien [eigene Darstellung]

Damit wurde nicht nur bei der *branchenübergreifenden* Themenbearbeitung die Validität der Ergebnisse durch das Prinzip der *Triangulation* sichergestellt, sogar *innerhalb jeder Fallstudie* ist die Forschungsmethodik entsprechend vielfältig.

1.3.2 Abgrenzung und Arbeitsdefinition des Untersuchungsgegenstandes

Der ***Fokus dieser Arbeit*** liegt klar auf *Marketingaktivitäten, die sich mit multimedialen Inhalten beschäftigen und mittels eines Computernetzwerks über sog. Hypertext Links über das World Wide Web im Internet zugänglich sind.*[146] ***Betrachtungsgegenstand** sind damit Unternehmungen, die direkt das WWW zur Vermarktung eigener Inhalts- und Transaktionsangebote nutzen.*

Zwar gibt es auch andere Computernetzwerke als das Internet, z.B. kommerzielle, proprietäre Online-Services bzw. Dienste wie CompuServe, America Online, Microsoft Network, die für das Marketing von Interesse sein können. Diese werden hier aber aufgrund ihrer Geschlossenheit und der Dominanz des Internet bewusst ausgeklammert. In Bereichen, in denen sie aufgrund ihrer mehrjährigen Erfahrungen Anregungen für offene Systeme bieten, wird auf sie entsprechend verwiesen.

[146] Vgl. HOFFMAN/NOVAK (Networked Environments, 1996), Website.

Das von wenigen, ausgewählten Unternehmen offerierte Angebot von Übertragungs- oder Zugangsleistungen spielt bei dieser Arbeit eine untergeordnete Rolle, da diese Leistungen i.d.R. keinen Einfluss auf Art, Umfang und Struktur der über einen Internetzugang abrufbaren Angebote nehmen. Klar ausgegrenzt wird damit einerseits das Geschäftsmodell der Service Provider, die ihre Aufgabe allein auf der Vermarktung der hardwarebasierten Schnittstelle zum Internet sehen, und andererseits das Geschäftsmodell der Online-Dienste bzw. Online-Services, die ihre Angebote im Gegensatz zum Internet grundsätzlich einer geschlossenen Nutzergruppe unter Verwendung einer eigenständigen Schnittstellensoftware (für die Interaktion ihrer Kunden mit den Inhalten im Internet und auf der eigenen proprietären Plattform) zur Verfügung stellen.[147]

Grundsätzlich können sich die multimedialen Online-Angebote von Unternehmungen an Geschäfts- oder Privat- bzw. Endkunden richten. Die Prozesse zwischen einer Unternehmung und seinen privaten Endkunden werden als Business-to-Consumer-Prozesse bezeichnet; die zwischen einer Unternehmung und seinen Zulieferern auf der Beschaffungsseite bzw. seinen Geschäftskunden auf der Abnehmerseite als Business-to-Business-Prozesse (siehe Abbildung 2). Entsprechend sind *Konsumgüter und -dienstleistungen Betrachtungsgegenstand bei Business-to-Consumer-Prozessen* und Industriegüter und -dienstleistungen Betrachtungsgegenstand bei Business-to-Business-Prozessen. Schwerpunkt dieser Arbeit sind Fragen der Endkundenbearbeitung, d.h. *Business-to-Consumer-Prozesse.*

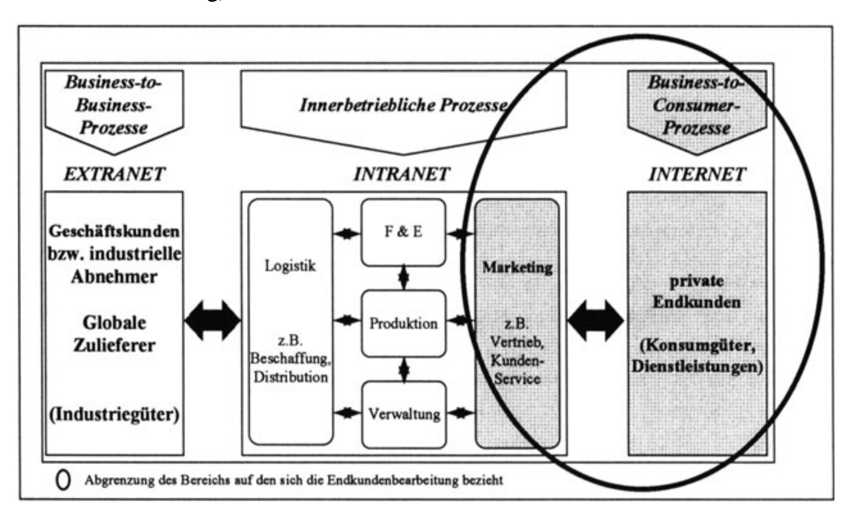


Abbildung 2: Abgrenzung des Bereichs der Endkundenbearbeitung
[eigene Darstellung, in Anlehnung an THOME/SCHINZER (Szenarien, 1997), S. 9f.]

[147] Vgl. SCHERER (Online-Recht, 1996), S. 213f.; EUSTERBROCK/KOLBE (Online-Services-Handlungsrichtlinien, 1995), S. 134f.; STOETZER (Telekommunikationsdienste, 1994), S. 13; STRASSEL/SCHENKER (Internet-Regulierung, 1998), S. 18.

Gestaltungsfragen, die den Bereich der Endkundenbearbeitung betreffen, besitzen meist andere Schwerpunkte als entsprechende Fragen des Business-to-Business-Geschäfts. Diese beiden Segmente divergieren traditionell stark; inbesondere hinsichtlich[148]

- der genutzten Inhalte (Privatkunden nutzen neben Informations- und Transaktionsinhalten auch Unterhaltungsangebote),
- des Zwecks der Nutzung (im Gegensatz zu Geschäftskunden, die das Internet zu gezielten Recherchen und zur direkten Unterstützung der betrieblichen Prozesse nutzen, zeichnet sich das Nutzungsverhalten von Privatkunden neben einer gezielten Recherche auch gerade durch ungerichteten Informationskonsum (das sog. Surfen oder Browsen) aus,
- der Grösse des Kundenpotentials,
- der möglichen Tiefe und Breite dargebotener Inhalte und sich dadurch ergebenen Komplexität der beeinflussbaren Kaufentscheidungsprozesse sowie
- der Bedrohung durch Substitutionsangebote.

Einer aktuellen Untersuchung zufolge geben mittlerweile zwar 50 Prozent der deutschen Industriegüter-Unternehmungen bei Anwendungen neuer Medien klar definierte Ziele in der Kundenpflege vor, doch nur 36 Prozent weisen für deren Umsetzung gut durchdachte Strategien auf.[149] Vergleichbares Zahlenmaterial liegt für den Konsumgüterbereich leider nicht vor. Hinzu kommt, dass im Firmenkundengeschäft bis heute wesentlich höhere Umsätze als im Privatkundengeschäft realisiert werden.[150] Und auch die Umsatzprognosen für die nächsten Jahre liegen im Firmenkundengeschäft um ein Vielfaches über denen des Privatkundengeschäfts.[151] Aufgrund dieser Unterschiede und weil systematisch abgeleitete Handlungsanweisungen und Strategievorschläge im Privatkundenmarketing bislang nur unzureichend vorliegen, soll im folgenden die Frage beantwortet werden, wie sich das Internet im Rahmen der Geschäftstätigkeit von Unternehmungen als Kommunikations- und Distributionskanal im Business-to-Consumer-Bereich nutzen lässt.

---

[148] Vgl. GERPOTT/HEIL (Wettbewerbsstrategien, 1997), S. 298 f.; THOME/SCHINZER (Szenarien, 1997), S. 9f. Zur prinzipiellen Unterscheidung des Konsum- vom Investitionsgüterbereich vgl. beispielsweise KUSS/TOMCZAK (Marketingplanung, 1998), S. 54f.

[149] Zu diesen Ergebnissen kommt eine aktuelle Studie von ARTHUR D. LITTLE, zitiert nach NEWSLINE@WWW.HORIZONT.NET (Horizont-Newsletter, 15.06.98).

[150] Diese Entwicklung war vor 2 Jahren noch nicht abzusehen. Damals hatten die Firmen im Gegensatz allgemeiner Annahmen die Kommerzialisierung des Internet noch nicht stark vorangetrieben. „There ist a fixation on the Internet with consumer“, vgl. MANZI (Lotus, 1996), S. 2. Hinzu kam, dass America Online Ende 1995 mit seiner Strategie sich auf die Endkunden zu konzentrieren sehr erfolgreich war und im Gegensatz zu CompuServe, weniger die Wünsche des SOHO-Markts (small office/home office)beachtete. Als ein weiterer Beweis für den Aufschwung im Konsumentenmarkt lässt sich die Adoption der Pentiumchip-Technologie anführen. Der private Nutzer hat sich an diese Technologie entgegen Intels Erwartungen schneller angepasst als der Firmenbereich, vgl. N.N. (Pentium, 1995), S. 6ff. Aus damaliger Sicht war der Konsumentenmarkt damit der bedeutendste und der das Internet am stärksten beeinflussende Markt.

[151] Vgl. MÜLLER (Focus, 1998), S. 228: Danach sollen innerhalb der nächsten drei Jahre die europäischen Internet-Umsätze im Firmenkundengeschäft von DM 1,6 Mio. (1998) auf DM 101,5 Mio. (2000) und im Privatkundengeschäft von DM 0,3 Mio. (1998) auf DM 8,2 Mio. steigen.

Die genannten Tatsachen führen zu der Annahme, dass bei der Endkundenbearbeitung grosse Schwachstellen und Mängel existieren. Hier setzt die vorliegende Arbeit an und bietet Lösungen.

Obwohl eine Vielzahl von Websites auch heute noch unter nicht-kommerziellen Gesichtspunkten geführt werden oder selbst Unternehmungen bislang keine Umsätze über ihre Website generieren, so liegt der Fokus dieser Arbeit gerade auf kommerziellen Organisationsformen und Aktivitäten. Denn letztlich stellen antizipierte Gewinne (indirekt über Imagegewinne oder direkt über einen Online-Vertrieb) den grössten Anreiz bei der Planung unternehmerischer Online-Aktivitäten dar.
Diese Blickrichtung liegt nahe, da Unternehmungen mit neuen Technologien konfrontiert werden und sie zu allererst mögliche Chancen und Risiken für das Geschäft abzuschätzen versuchen. Es ist ein Teufelskreis: einerseits ist für jegliche unternehmerische Aktivität die Verfügbarkeit ausgebauter Datennetze Grundvoraussetzung, doch andererseits hängt gerade der Ausbau der Datennetze erheblich von den Investitionen der Unternehmungen und damit von der Akzeptanz der Online-Dienste für kommerzielle Zwecke ab. Die Entscheidung, an der Entwicklung frühzeitig teilzuhaben und Gestaltungs- und Nutzungsmöglichkeiten neuer Medien zu suchen, bedarf eines ausgewogenen, wirtschaftlichen Kalküls. Geht man vom Postulat einer marktorienierten Unternehmungsführung aus, so muss der Ausgangspunkt derartiger Überlegungen der Marketingbereich sein, die Frage also, inwiefern Online-Marketing möglich und nötig ist. Das schliesst jedoch nicht aus, dass auch andere Unternehmungsbereiche, die ihren Beitrag innerhalb der Wertschöpfungskette leisten, Online-Techniken einsetzen.

***Online-Marketing** lässt sich hiermit in einer ersten Arbeitsdefinition als 'Marketing auf multimedialen, computergestützten, elektronischen Netzwerken' definieren.*

1.3.3 Struktur der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in fünf Kapitel aufgeteilt. Ihr Aufbau leitet sich aus den Forschungsfragen ab.
Zunächst werden anknüpfend an die in diesem Kapitel aufgeworfenen *Problemfelder* und grundsätzlichen Besonderheiten der Thematik in *Kapitel 2* die *theoretischen und konzeptionellen Grundlagen und Rahmenbedingungen* sowie relevante *Schlüsselentwicklungen* erläutert, die eine Entwicklung zum Online-Marketing erklären. In diesem Kapitel werden bereits *prozessorientierte Gestaltungsmodelle* entwickelt, die einer Systematisierung und Profilierung von Online-Marketing-Aktivitäten dienen. Zusammenfassend werden die zentralen *Anforderungen an das Online-Marketing* formuliert.

In *Kapitel 3 finden die entwickelten Gestaltungsmodelle* - das Funktionsebenenmodell und der Kundenentwicklungsprozess - in ausgewählten *Fallstudien* ihre Anwendung und Bestätigung. Mit ihrer Hilfe lassen sich konzeptionelle Gestaltungsempfehlungen ableiten und die für die jeweilige Situation kritischen Erfolgsfaktoren erarbeiten.

Kapitel 4 führt die Ergebnisse der Fallstudien bezogen auf den Online-Kundenentwicklungsprozess zusammen. Folgerungen für das Online-Marketing werden gezogen, in dem fall- und damit branchenübergreifende Erfolgsfaktoren des Online-Marketing zusammengefasst werden. Die qualitativen Ergebnisse werden mit Hilfe eines auf den Kundenentwicklungsprozess bezogenen Kennzahlensystems ergänzt; beides dient als Grundlage für ein Online-Marketing-Audit. Aufbauend auf einem idealtypischen Online-Marketing-Planungsprozess werden die zentralen Gestaltungsfragen eines Online-Marketing-Audit dargestellt. Der mit Checklisten beschriebene Online-Marketing-Audit-Prozess schliesst das Kapitel 4 ab.
Diese prozessbezogenen Online-Marketing-Audit-Checklisten bilden mit dem Online-Kundenentwicklungsprozess und dem Online-Funktionsebenenmodell das *in dieser Arbeit* entwickelte *Instrumentarium* zur erfolgreichen Planung und Steuerung von Online-Aktivitäten.

In *Kapitel V* werden die Ergebnisse kritisch gewürdigt. Hinweise für den weiteren Forschungsbedarf und Anregungen für zukünftige Projektschwerpunkte schliessen die Arbeit ab.- Abbildung 3 zeigt den Zusammenhang zwischen Forschungsfragen und -methoden.

Kapitel	**Forschungsfragen**	**Forschungsmethoden**					**Forschungsergebnisse**
		DR	**EX**	**SB**	**FS**	**AN**	
Kapitel 1		X	X	X	X		Problemfelder, grundsätzliche Besonderheiten, Forschungsbedarf
Kapitel 2	Schlüsselentwicklungen und Anforderungen?	X	X	X	X	X	Merkmale, detaillierte Charakteristika und Spezifika des Online-Marketing
Kapitel 3	Anwendung der Methodik auf die Praxis	X	X	X	X	X	Zwei Gestaltungsmodelle als Handlungsanweisung zur Systematisierung und Profilierung von Fallstudien decken spezifische Stärken, Schwächen und Erfolgsfaktoren auf.
Kapitel 4	Prozessorientierte Erfolgskontrolle bzw. Profilierung des Online-Marketing?		X		X	X	Ein Online-Marketing-Audit bietet Instrumentarium zur kontinuierlichen, an Ziele ausgerichteten Profilierung und flexiblen Anpassung der Online-Aktivitäten
Kapitel 5		X	X		X	X	Kritische Zusammenfassung, Ansatzpunkte für weiterführende Forschungsvorhaben, Ausblick
Legende: DR = Desk Research, EX = Expertengespräch, SB = schriftliche Befragung, FS = Fallstudien, AN = Analogien							

Abbildung 3: Aufbau der Arbeit

2 Online-Marketing: Charakteristika und Anforderungen

Vor dem Hintergrund hoher Wachstumsraten und dem Interesse kommerzieller Anbieter am Internet gewinnt die Diskussion um den Aufbau und die Gestaltung von Online-Anwendungen an Bedeutung. Die Infrastruktur und Anwendungen stellen jedoch eine Vielzahl von Optionen zur Auswahl. Sollen elektronische Märkte im Rahmen eines sinnvollen Marketinginstrumentariums bearbeitet werden, so müssen zuvor die spezifischen *Besonderheiten eines globalen, computervermittelten Online-Mediums*, wie es das Internet darstellt, *identifiziert sowie Probleme analysiert und Anforderungen formuliert* werden.

Ziel dieses Kapitels II ist es, die *Grundlagen und Rahmenbedingungen des Online-Marketing* zu erarbeiten. Dabei stehen die kommunikativen Besonderheiten des Internet im Vordergrund, wobei Online-Medien von herkömmlichen Medien abgegrenzt werden und Schlüsselentwicklungen, die die Entwicklung des Online-Marketing begünstigen, herausgearbeitet werden. Die Bedeutung eines interaktiven, globalen Netzwerkes (i.S.e. Online-Mediums) für das Marketing steht im Mittelpunkt der Betrachtungen.

Folgende Fragen sind zu klären:

- Was sind elektronische Märkte und welche Rolle spielt hierbei das Internet?
- Was ist ein Online-Medium? Welche Online-Medien werden unterschieden und wie grenzen sich diese von traditionellen Medien ab?
- Welche Kommunikationsformen sind für das Verständnis des Online-Marketing zu unterscheiden?
- Welche Schlüsselentwicklungen begünstigen das Online-Marketing?
- Was ist Online-Marketing und welche Rolle spielt der Konsument?
- Welche Anforderungen ergeben sich für ein erfolgreiches, am Endkunden orientiertes Online-Marketing?

2.1 Grundlagen, Rahmenbedingungen und Schlüsselentwicklungen

2.1.1 Begriffliche Grundlagen und Rahmenbedingungen

Der Begriff *Online-Marketing* wird in der Literatur erst seit Mitte der 90er Jahre verwendet. Eine einheitliche Definition fehlt daher bislang. Einige Autoren setzten Online-Marketing weitgehend mit den Begriffen Multimedia-, Electronic-, Internet- oder Cyber-Marketing gleich.[152]

[152] Vgl. SILBERER (Multimediamarketing, 1995), S. 4-29; HÜNERBERG/KULLA (Kommunikation, 1995), S. 374ff.; HÜNERBERG/HEISE (Multi-Media, 1995), S. 8, 11; SILBERER (Multimediamarketing, 1995), S. 27ff.; STEINBRINK (Techniktrends, 1995), S. 315, 318ff.; WEINHOLD-STÜNZI (IES, 1989), S. 2-6; WEINHOLD-STÜNZI (IES-Durchbruch, 1990), S. 1f.; WEINHOLD-STÜNZI (Marketing-Informatik-Konzept, 1989), S. 1f.;

Auch ***Online-Marketing*** findet *multimedial* und *elektronisch* statt. Doch *'online' bezeichnet zusätzlich den Tatbestand der Nutzung vernetzter globaler Informations- und Telekommunikationssysteme.* Daher lässt sich die Beschreibung von Online-Marketing als *'aktive Nutzung der kommerziellen Online-Dienste beziehungsweise des Internet für Kommunikations-, Vertriebs- und Servicezwecke'*[153] als Spezialfall verstehen.
Weiterhin sollen unter Online-Marketing alle Marketingaktivitäten gefasst werden, die mit Hilfe eines sog. ***Online-Mediums*** *unterstützt bzw. erst durch dieses ermöglicht werden.*

'Online' beschreibt danach die Zeit, in der ein Computer in Verbindung mit einer Gegenstation, also über Modem und Telefonleitung[154] z.B. mit einem Internet-Einwählknoten, steht.[155] Und es gilt: Je länger online, um so höher sind die Telefonkosten. Offline ist dementsprechend die Rechnerzeit, in der lokal bzw. auf dem Server eines geschlossenen Netzes mit gespeicherten Informationen gearbeitet wird. Damit entstehen offline auch keine Telefon- oder sonstigen Verbindungsgebühren.

Der *interaktive, d.h. dialogorientierte Zugang zu sowohl statischen als auch dynamischen, multimedialen Inhalten* (Text, Graphiken, animierten Bildern, Bildsequenzen und Ton), wie die gleichermassen *integrierte Nutzung dieser Inhalte,* zeichnen das Internet trotz seiner derzeitigen technischen Mängel (z.B. Wartezeiten aufgrund geringer Übertragungskapazitäten) aus.

2.1.1.1 Elektronische Märkte als Voraussetzung von Online-Marketing

Elektronische Märkte sind konstituierend für das Online-Marketing. Kommunikation und Transaktion zwischen einer Unternehmung und seinen Kunden finden - sozusagen als begründende Voraussetzung - nicht mehr auf einem physischen Markt, sondern virtuell auf dem sog. elektronischen Markt statt. I.d.S. unterstützt ein Netzverbund wie das Internet die Bildung eines elektronischen Marktes.[156]

WEINHOLD-STÜNZI (Multimedia-Management, 1991), S. 2-6; HULY/RAAKE (Marketing Online, 1995), S. 11ff.; ROHNER (Internet-Strategie, 1996), Vortrag; ROHNER (Cyber, 1996), S. 28, 118, 149, 187.

[153] Vgl. BRUHN (Marketingbegriffe, 1997), S. 12.

[154] Vgl. KOTLER (Managing Direct, 1997), S. 503.

[155] Online-Marketing erfordert die Unterstützung von sog. IEX, bei denen es sich nach WEINHOLD-STÜNZI (Cyber-Einzelhandel, 1996), S. 4 um interaktive, multimediale elektronische Systeme der multisensualen Kommunikation handelt, „bei denen mittels Computerhardware, -software und -applikationsware, das heisst unter Verwendung eines 'Rechners', eines Monitors (Bildschirm, Screen), Bedienungsgeräten wie Tastatur, Maus, Stick, Touch-Screen, Buttons usw. sowie weiterer Peripheriegeräte und -systeme (CD-Player, Videorecorder, Kameras, Lautsprecher, Modems, Netzwerke usw.) visuelle Informationen (Texte, Zahlen, Graphiken, Stand- und Bewegtbilder) und/oder akustische Informationen (Töne, Sprache, Geräusche Musik) so transferiert werden, dass der oder die Benutzer Einstiegs-, Repetitions-, Erläuterungs- und andere einprogrammierte Vertiefungsfunktionen frei wählen können, und infolge der elektronischen Technologie rasch und mit relativ wenig Kosten verändert, angepasst, korrigiert, erneuert und distribuiert werden können."

[156] Vgl. SCHMID (Electronic Mall, 1995), S. 18, 33ff.

Der Begriff *'elektronischer Markt'* ist in der Fachliteratur bereits etabliert.[157] Trotzdem setzt sich auch hier, wie beim Begriff Online-Marketing, ein einheitlicher Sprachgebrauch erst langsam durch. Begriffe wie Electronic Market, elektronische Beschaffung, virtueller bzw. elektronischer Marktplatz, computerisierter elektronischer Handel u.ä. werden im wesentlichen synonym gebraucht.[158]

Der ***Begriff des elektronischen Marktes*** *umfasst sämtliche Elemente einer Marktarchitektur.* Damit *steht* er *für den gesamten Koordinationsmechanismus von Märkten,* d.h. ***auch für*** *ihre sozio-ökonomischen Komponenten und nicht nur für die technischen Unterstützungssysteme.*[159]

Elektronische Märkte sind *„überbetriebliche Anwendungssysteme, die es den teilnehmenden Anbietern und Kunden auf elektronischem Wege erlauben, Informationen über Produkte (im Sinne von Leistungen: Anmerkung des Verfassers) auszutauschen und anschliessend den Kaufvorgang abzuwickeln."* D.h. es handelt sich um *informatorische Systeme zur Unterstützung „aller oder einzelner Phasen und Funktionen der marktmässig organisierten Leistungskoordination".*[160]

„Zwischen den Marktpartnern fliessen multidirektionale Informations- und Geldströme. Ein elektronischer Markt besteht in der Regel aus Datenbanken, in denen alle notwendigen Anbieter- und Produktinformationen abgespeichert sind, sowie aus Kommunikationsprozessen, um die Markttransaktionen durchzuführen".[161] Es liegt damit in den Möglichkeiten der verwendeten Technologie, dass neben dem Angebot der Kernleistung eine Integration weiterer benötigter Dienstleistungen - wie Versicherungen, Beratungsleistungen, Transportleistungen sowie die Abwicklung des Zahlungsverkehrs - angestrebt wird, was die Attraktivität des Marktes erhöht.[162]

2.1.1.2 Internet als technologische Plattform eines elektronischen Marktes

Der heute grösste, netzwerkbasierte elektronische Markt findet im *Internet* statt. Das Internet stellt die *globale Verkettung vieler dezentraler Netzwerke* dar, so dass es sich also nicht um ein einzelnes, grosses und allumfassendes Netzwerk handelt. Die Besonderheit des Internet liegt damit in seiner Konzeption als offenes, verteiltes, globales System.[163]

---

[157] Zur detaillierten Terminologie und Konzeption Elektronischer Märkte vgl. KRÄHENMANN (EM-Gestaltungsanforderungen), S. 202ff.; SCHMID (Electronic Mall, 1995), S. 36; SCHMID (Globales Marketing, 1997), S. 30; KUBICEK/REIMERS (Online-Diffusion, 1996), S. 62.

[158] Vgl. TOMCZAK/GRÄF (Online-Marketing, 1997), S. 15.; ZBORNIK (Hierarchien, 1996), S. 54 und 58.

[159] Vgl. KRÄHENMANN (EM-Gestaltungsanforderungen), S. 206ff.

[160] Vgl. SCHMID (Elektronische Märkte, 1993), S. 468.

[161] Vgl. BODENDORF/SCHULZ (Online-Wettbewerb, 1993), S. 113.

[162] Vgl. BODENDORF/SCHULZ (Online-Wettbewerb, 1993), S. 116ff.

[163] Vgl. ZBORNIK (Hierarchien, 1996), S. 59ff.; JASPERSEN/LANGE (Rahmenbedingungen, 1996), S. 33, 42. Zur deutschen Internetstruktur, vgl. PRADEL (Mittelstands-Konzepte, 1997), S. 104.

Begründet wurde das Internet Ende der sechziger Jahre vom US-Verteidigungsministerium mit dem sog. ARPANET[164]. Obwohl das ARPANET als ein geschlossenes Netzwerk konzipiert war, wurde es einzelnen Institutionen wie Universitäten zugänglich gemacht. Damit begann die Entwicklung des Netzes über den interinstitutionellen E-Mail-Datenaustausch einzelner Forscher. Schrittweise wurde das Netz immer offener. Heute ist das Internet ein offenes Netzwerk und damit auch der breiten Bevölkerung zugänglich.[165] Der Zugang wird über sog. Service-Provider gegen Entrichtung einer Gebühr geregelt. Das Internet darf dabei nicht als „Informationsdienst, sondern muss vielmehr als Informationswelt verstanden werden, die sich der Benutzer selbst erschliessen muss“[166].

Erst am 24. Oktober 1995 verabschiedete der Federal Networking Council (FNC) in Zusammenarbeit mit Internetexperten und den Intellectual Property Rights (IPR) Communities eine *Resolution*, die das Internet definierte als „global information system that

- is *logically linked together* by a globally unique address space based on the Internet Protocol (IP) or its subsequent extensions/follow-ons;
- is able to *support communications* using the Transmission Control Protocol/Internet Protocol (TCP/IP) suite or its subsequent extensions/follow-ons, and/or other IP-compatible protocols; and
- *provides*, uses or makes accessible, either *publicly or privately, high level services* layered on the communications and related infrastructure described herein."[167]

Die Schwierigkeit eine allgemein akzeptierte Definition aufzustellen, gestaltete sich genau deshalb schwierig, weil „the Internet is at once a set of common protocols, a physical collection of routers and circuits, distributed resources, and even a culture of connectivity and communications“[168].

Die kommerziellen und nicht-kommerziellen Inhalte befinden sich auf einzelnen Websites der Anbieter.[169] Bei einer Website handelt es sich um eine „seitenorientierte Darstellung und Verknüpfung von Informationen“.[170]

---

[164] ARPANET ist die Abkürzung für das „Advanced Research Project Agency Network“ des US Verteidigungsministeriums

[165] Für Details zur Entwicklung des Internet siehe beispielsweise CAMERON (Internetbusiness, 1995), S. 36; CRONIN (Strategy Handbook, 1996), S. 249-256; KALAKOTA/WHINSTON (Frontiers, 1996), S. 89-92; KUHLEN (Informationsmarkt, 1995), S. 164-172; ROHNER (Internet-Guide, 1997), S. 22.

[166] Vgl. WEINHOLD-STÜNZI (Tastatur und Kompass, 1996), S. 47.

[167] THE FEDERAL NETWORKING COUNCIL (FNC) (Resolution, 1995), Website; KROLL/HOFFMAN hatten das Internet erst 2 Jahre vorher ähnlich definiert als: „1) a network of networks based on the TCP/IP protocols; 2) a community of people who use and delvelop those networks; (and) 3) collection of resources that can be reached from those networks“, KROLL/HOFFMAN (Request for Comments, 1993), Website.

[168] Vgl. HOFFMAN/NOVAK/CHATTERJEE (Scenarios, 1995),Website.

[169] Der engliche Begiff Website ist dabei nicht zu verwechseln mit dem Begriff Web-Seite oder Online-Seite, der lediglich eine Untereinheit darstellt.

[170] Vgl. HÜNERBERG/HEISE/MANN (Marketingdimensions, 1996), S. 19.

Das technische Verbreitungsmittel der Information ist ein Servercomputer. Das Internet besteht aus vielen miteinander verbundenen Servern. Auf ihnen sind die Informationen der Websites gespeichert. Bei einer Online-Verbindung werden entweder von diesen Servern Informationen abgerufen oder Informationen über sie weitergeleitet. Dabei können mehrere Nutzer gleichzeitig auf eine online zugängliche Website zugreifen; allerdings ist nur die vom Betreiber auf dem Server zur Verfügung gestellte Information abrufbar, nicht etwa lokal gespeicherte Dateien ans Internet angeschlossener PCs. Die Struktur des Internet verdeutlicht Abbildung 4.

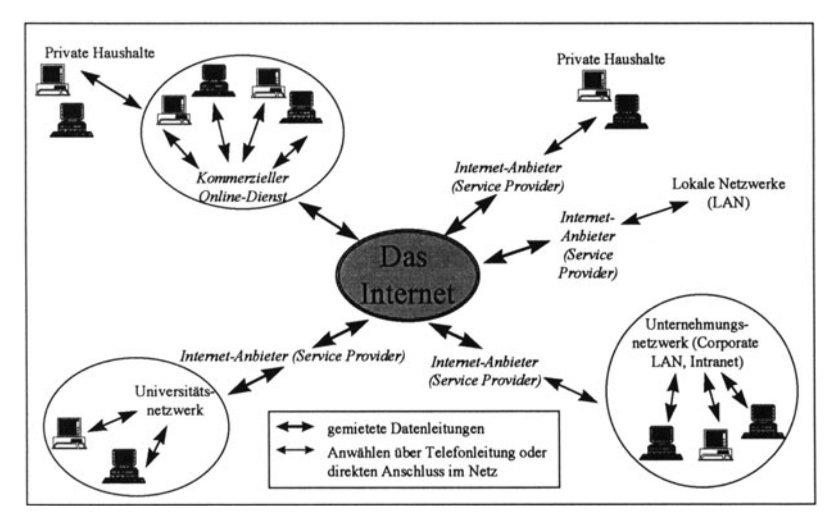


Abbildung 4: Struktur des Internet [Quelle: LEVINSON/RUBIN (Guerilla, 1996), S. 33]

Seine starke Verbreitung verdankt das Internet der multimedialen, hypertextorientierten Applikation *World Wide Web (WWW)*.[171] Die *aktuelle Popularität* des WWW als ein kommerzielles Medium (im Gegensatz zu anderen Netzwerken im Internet) ist aber nicht nur auf seine *Fähigkeit* zurückzuführen, einen *globalen Austausch von Informationen und anderen Ressourcen zu erleichtern, sondern auch* darauf, aufgrund seiner Kommunikationseigenschaften potentiell *einen effizienten Kanal zur Marktbearbeitung und auch Distribution darzustellen*[172]. Das World Wide Web stellt damit die Benutzeroberfläche im Internet dar.

---

[171] Das heute zu verzeichnende, enorme Wachstum des Internet findet im World Wide Web (WWW) statt. Diese wohl am meisten genutzte Internet-Applikation wurde von Tim Berners-Lee am CERN in Genf (Schweiz) entwickelt, vgl. ELLSWORTH/ELLSWORTH (Internet-Business, 1994), S. 55. Die Möglichkeit multimediale Informationen zu übermitteln, verbunden mit seiner leichten Bedienbarkeit durch einfache Navigationsfunktionen, machen das WWW so beliebt.

[172] Vgl. MEFFERT (Mediale_Welt_01, 1996), S. 2; HOFFMAN/NOVAK/CHATTERJEE (Scenarios, 1995), Website; GRÄF (Profilierung, 1997), S. 47.

Die Entwicklung einer Vielzahl neuer Telekommunikationsdienstleistungen, sog. Mehrwertdienste (Value Added Services), hat durch die Internetentwicklung eine neue Dimension erhalten. Beispiele für diese ursprünglich proprietären Value Added Services sind E-Mail, Videokonferenzen, Online-Telefonie, der Online- Datenbankzugriff, elektronischer Datenaustausch (EDI), elektronischer Zahlungsverkehr. Diese Dienste stehen heute der breiten Bevölkerung zur Verfügung.

Mehrwertdienste werden als *„Informationsdienstleistungen verstanden, die auf der Basis von Telekommunikationsnetzen und -diensten erbracht werden, und diesen neue (wesentliche) Leistungsmerkmale hinzufügen, also dem Nutzer verglichen mit dem einfachen Telefon, Fernsehen (TV) usw. ein Mehr an Gebrauchswert bieten"*.[173]

Eine kommerzielle Online-Anwendung im Internet wird nur dann erfolgreich sein, wenn sie einen Mehrwert bietet. Das bedeutet, dass das Online-Angebot im Vergleich zum Angebot herkömmlicher Kommunikations- und Distributionskanäle einen spezifischen Zusatznutzen aufweisen muss.

2.1.1.3 Diffusionstheoretische Betrachtung des Internet als kritisches-Masse-System

Die klassische Diffusionsforschung beschäftigt sich mit der *Adoption von Neuerungen in sozialen Systemen und ihren Bestimmungsfaktoren*, und zwar primär mit der Analyse häufig wiederholt gekaufter und klar abgrenzbarer Produkte.[174]

Bei einem Online-System wie dem *Internet* handelt es sich um ein *kritisches-Masse-System*, wobei der *„Nutzen aus solchen Systemen dadurch entsteht, dass eine Mindestmenge von Teilnehmern an das System angeschlossen ist"*.[175]

So ist es z.B. für den Erfolg eines E-Mail-Systems notwendig, eine bestimmte Mindestteilnehmerzahl zu erreichen. Denn durch sie wird der Nutzen, der z.B. in der schnellen Erreichbarkeit möglichst vieler Adressaten besteht, so hoch, dass der potentielle Nutzer bereit ist, am System zu partizipieren.

Als *kritische Masse* wird genau diese *Mindestzahl von Teilnehmern* bezeichnet, die erforderlich ist, damit ein derartiges System *für eine langfristige Verwendung* bei einem Anwenderkreis einen ausreichenden Nutzen entwickeln kann.[176]

---

[173] Vgl. STOETZER (Telekommunikationsdienste, 1994), S. 8.

[174] Vgl. MEFFERT (Marketing, 1998), S. 404ff.; KRAMPE (Diffusion und Früherkennung, 1989), S. 351ff. Während die Adoptionsforschung primär die *intrapersonalen Determinanten der Adoption* analysiert, stehen im Rahmen der Diffusionsforschung die interpersonalen Determinanten der zeitlichen Ausbreitung einer Innovation im Vordergrund, vgl. BACKHAUS (I-Gütermarketing, 1995), S. 378.

[175] Vgl. BACKHAUS (I-Gütermarketing, 1995), S. 357: Online Systeme gehören hiernach zu (vertikalen) Verkettungssystemen, die im 'Gegensatz zu Erweiterungssystemen zunächst als eigenständig konzipierte Teilsysteme zu Verfahrensketten integriert wurden. Grundmerkmal von Verkettungssystemen ist eine flexible Gesamtarchitektur, die die Integration von z.T. verschiedenartigen Teilsystemen zu einem interaktiven Gesamtsystem ermöglichen'.

Je nachdem, ob die kritische Masse erreicht wird, breitet sich das System, hier also das Internet, mit steigenden Wachstumsraten bis zur Sättigungsgrenze aus (akzelleratives Wachstum) oder aber, wenn die kritische Masse nicht erreicht wird, fällt die Teilnehmerzahl nach einem anfänglichen Anstieg wieder auf Null zurück. Einen Wendepunkt auf der Diffusionskurve sollte es nach der Theorie kritischer Massen nicht geben.[177] Empirisch liess sich für den Diffusionsverlauf von Telekommunikationsdiensten ein S-förmiges, logistisches Wachstum beobachten, was für eine Kombination beider Theorien spricht.[178] Die S-Kurve verläuft bei Innovationen von interaktiven Systemen ausgeprägter als üblich. Erreicht wurde die Voraussetzung einer kritischen Masse durch den Verbund und offenen Zugang der über 20.000 Netzwerke. Über diese Netzwerke kann zumindest in den USA seit 1993, in Deutschland seit Anfang 1995, mittels einer multimedialen Anwenderplattform kommuniziert werden.[179]

Mit Hilfe z.B. preis- oder absatzpolitischer Massnahmen gilt es demnach, grundsätzlich die kritische Masse zu erreichen. Sie liegt in der Regel bei 10-25% einer Population.[180] Das Internet hat im deutschsprachigen Raum die kritischen Masse damit annähernd erreicht.[181]
BACKHAUS betont aber, dass im Gegensatz zur klassischen Diffusionstheorie die *Adoption nicht mit dem Kaufakt gleichgesetzt* werden kann. Bei kritische-Masse-Systemen lässt sich dann von einer Adoption sprechen, wenn ein Kauf-, Anschluss- und Nutzungsakt stattgefunden hat, d.h. der Teilnehmer sich nicht nur ein Gerät gekauft und dieses an das System, hier an das World Wide Web, angeschlossen hat, sondern dieses auch aktiv zur Kommunikation einsetzt.[182]
Betont seien noch zwei für kritische-Masse-Systeme typische Rückkopplungseffekte:[183] Der erste bezieht sich auf das *'Henne Ei'-Problem* hinsichtlich *der Systemattraktivität*[184] und der zweite auf den *Häufigkeitsabhängigkeitseffekt*[185].

---

[176] Vgl. WEIBER (KM-Systeme, 1995), S. 46f. Die Besonderheit ist, dass das Endgerät wie ein netzwerkfähiger PC im Prinzip über keinen originären Produktnutzen verfügt, sondern nur einen Derivativnutzen aufweist, der sich durch die Zahl der Teilnehmer bestimmt. Weitere typische Beispiele für kritische-Masse-Systeme sind etwa Telefon- und Telefax-Systeme. Solange die kritische Masse noch nicht erreicht ist, wirkt sich die Zahl der zu einem bestimmten Zeitpunkt vorhandenen Teilnehmer (installierte Basis) tendenziell diffusionshemmend aus, während nach dem Überschreiten der kritischen Masse die Nachfrage stark ansteigt. Die positive Abhängigkeit des individuellen Nutzens von der Einbindung weiterer Teilnehmer wird in der ökonomischen Theorie als positive Netzwerkexternalität bezeichnet. WEIBER weist zudem darauf hin, dass 3 Effekte den Nutzenbeitrag bestimmen: 1. der Effekt der Anschlusszahl, 2. der Effekt der Nutzungsintensität und 3. der Inkompatibilitätseffekt, vgl. WEIBER (KM-Systeme, 1995), S. 49ff.

[177] Vgl. MARKUS (Alles-oder-nichts-These, 1987), S. 499f.

[178] Vgl. PATTAY (Telekommunikation, 1994), S. 100ff.; WEIGAND (Telekom-Diffusion, 1993) zitiert nach KUBICEK/REIMERS (Online-Diffusion, 1996), S. 56f.; BOOZ, ALLEN & HAMILTON (Mobilfunk, 1995), S. 28, 32, 100.

[179] Vgl. ROGERS (Diffusion_03, 1995), S. 31f.

[180] Vgl. ROGERS (Diffusion_02, 1986), S. 118; HELLIGE (Telekommunikationsdienste, 1995), S. 198ff. Bei der Diffusion des Telefax-Services wurde eine kritische Masse von 30% abgeleitet, vgl. BOOZ, ALLEN & HAMILTON (Zukunft Multimedia, 1995), S. 47.

[181] Siehe Daten und Quellenhinweise in Kapitel 1.1.1.

[182] Vgl. BACKHAUS (I-Gütermarketing, 1995), S. 379.

[183] Vgl. WEIBER (KM-Systeme, 1995), S. 58f.

[184] Dieses mehrdimensionale Problem besagt, dass sich ein qualitativ hochwertiges Internetangebot nur dann herausbildet, wenn die Teilnehmerzahl entsprechend hoch ist. Andererseits ist aber die Adopti-

Weiterhin kann festgestellt werden, dass das Gelingen der Kommunikation nicht nur von technischen, sondern auch stark von kulturellen Normen und dem inhaltlichen Abstimmungsaufwand zwischen den Teilnehmern abhängt, was eine verlässliche Prognose der Internetentwicklung nach der Theorie der kritischen Masse bzw. nach der Diffusionstheorie erschwert.[186]

Damit stellt sich die Frage, wie zum einen der Adoptionsprozess des Internet bei den einzelnen Nachfragern und zum anderen der Diffusionsprozess in seiner Gesamtheit positiv beeinflusst werden kann.

Der *Adoptionsprozess* umfasst in seiner *idealtypischen Form fünf Phasen*, die durch generelle Verhaltensmuster gekennzeichnet sind[187]:

- Aufmerksamkeitsphase (awareness-stage),
- Interessensphase (interest-stage),
- Bewertungsphase (evaluation-stage),
- Versuchsphase (trial-stage) und
- Übernahmephase (adoption-stage).

Diese Phasen durchläuft ein normaler Konsument einerseits bei der *Adoption der Internettechnologie - Quasi-'Metaebene' der Adoption*: Adoptionsprozess der Technologie innerhalb der Gesamtbevölkerung[188] - und andererseits auch bei der Nutzung dieser Technologie bezogen auf die *Akzeptanz einzelner Online-Angebote - Quasi 'Microebene' der Adoption:* Adoptionsprozess innerhalb des Mediums unter denjenigen Konsumenten, die bereits über einen Zugang verfügen, diesen dann prinzipiell zur Kommunikation, Information oder zu Transaktionen benutzen könnten.[189]

---

onsentscheidung der Konsumenten wesentlich von der Attraktivität des Angebots abhängig. Und niedrige Anschluss- und Nutzungsentgelte werden sich nur dann einstellen, wenn ein entsprechender Massenmarkt vorhanden ist. Ob sich ein Massenmarkt herausbildet, ist allerdings seinerseits wiederum von 'preisgünstigen' Angeboten abhängig.

[185] Dieser Rückkopplungseffekt bezeichnet das Abhängigkeitsverhältnis zwischen dem Individualverhalten eines Adopters und der installierter Basis auf der Makroebene. Durch das Ansteigen der installierten Basis erhöht sich die Attraktivität des kritische-Masse-Systems als Informations- und Kommunikationsmedium. Diese erhöhte Attraktivität wirkt ihrerseits förderlich auf die weitere Vergrösserung der installierten Basis.

[186] Vgl. KUBICEK/REIMERS (Online-Diffusion, 1996), S. 58.

[187] Vgl. ROGERS (Diffusion, 1962), S. 82ff.; ROGERS (Diffusion_01, 1983), S. 165.

[188] Vgl. PESTEL/ROTH (Durchdringung, 1996), S. 22f.: Sie stellen die erwarteten Durchdringungsraten und Erlöse von Value-Added-Networks auf dem Spezialmarkt für Firmen und dem Massenmarkt für Haushalte je nach Strategiewahl dar. Dabei würde eine Strategie der aggressiven Einführung von Massendienstleistungen und -produkten mit niedrigen Preisen (im Vergleich zu einer Strategie der Konzentration auf Spezialmärkte mit hohen Anfangspreisen) auch die Durchdringungsrate in privaten Haushalten stark beeinflussen. Dort wäre dann bis zum Jahre 2010 mit einer Durchdringungsrate von ca. 70% (statt ca.40%) und exponentiell wachsenden Erlösen zu rechnen.

[189] Diese genannten Diffusionsphasen gelten für den Fall einer kognitiven High-Involvement Informationsverarbeitung. Im Falle eines emotionalen Impulskaufes nimmt die Bewertungsphase eine eher nachgeordnete Stellung ein, vgl. KUSS (Käuferverhalten, 1991) S. 24ff, 35-41. Zur Bedeutung der Emotionalisierung für Lerntheorien siehe auch HAEDRICH/TOMCZAK (Emotionalisierung, 1988), S. 35ff. und die dort angegebene Literatur.

Die *Internet-Aufmerksamkeitsphase* begann ungefähr Anfang 1996, nachdem 1995 auch im deutschsprachigen Raum die ersten Internet-Provider privaten Endkunden einen Internetzugang verschaffen konnten und das Wort 'Multimedia' zum Wort des Jahres 1995 erklärt worden war. Und nun begann eine regelrechte Publikationsflut, über die die breite Bevölkerung mit Hilfe der klassischen Massenmedien (TV, Zeitungen, Magazine und Zeitschriften) vom Medium Internet erfuhr. Zu dieser Zeit wurden aber nicht nur die Möglichkeiten dieses neuen Mediums hoch gelobt, sondern es wurde auch eine allgemeine Unsicherheit geschürt, die einer schnellen Verbreitung des Mediums entgegenwirkte. Die grösste Schwachstelle des Internet wird auch aus heutiger Sicht vieler Konsumenten noch immer in der mangelnden Sicherheit gesehen: Angst vor dem Zugriff Fremder auf den eigenen PC, mangelnder Schutz persönlicher Daten und damit auch eine unzureichende Sicherheit bei Zahlungsabwicklungen hält viele von der Nutzung des Internet ab.[190] Zwar wurden neue Verschlüsselungssysteme entwickelt, doch ist das Vertrauen der Konsumenten in diese Systeme erst aufzubauen.

Somit ist zwar das Interesse am Medium auf breiter Ebene geweckt und die Interessens- und Bewertungsphasen dauern bis heute an, doch noch immer tragen sich viele Personen lediglich mit dem Gedanken, sich einen Internetzugang zu beschaffen, ohne aktiv zu werden.

Heute befindet sich das Internet auf beruflicher Ebene bereits mindestens in der Versuchsphase. Viele Personen verfügen an ihrem Arbeitsplatz über einen Internetzugang, der zum grössten Teil sogar für private Zwecke genutzt werden kann. Auf privater Ebene besitzen viele Personen zwar einen Internetzugang, nutzen das Internet bis heute allerdings auch aus Kostengründen hauptsächlich und oft unregelmässig nur als Kommunikationsmedium für E-Mails. Die Qualitäten des Internet als Informations- oder gar Transaktionsmedium werden wenig genutzt, da viele den persönlichen Nutzen des Internet für sich noch nicht erkannt haben oder vom bisherigen Angebot des Internet nicht überzeugt oder abgeschreckt sind. Noch immer kämpft das Internet mit dem Vorurteil langer Wartezeiten, hoher Kosten und schlechter Qualität der Informationen.[191]

Trotzdem wird davon ausgegangen, dass sich das Internet heute bereits im Übergang von der Bewertungs- zur Versuchsphase befindet. Viele Menschen haben über die vielen Veröffentlichungen von der Bedeutung des Internet erfahren und möchten es konkret ausprobieren.[192]

Während die *breite Mehrheit* heute bei ihrem Adoptionsverhalten *genau überlegt, welchen Nutzen* ein Internetanschluss für sie hat, *zeigten Pioniere*, die bereits Mitte 1995 vom Internet erfuhren, ein *weniger kognitives, sondern stark emotionales Adoptionsverhalten*. Häufig verschafften sie sich sehr euphorisch, aus reiner Neugier einen Internetzugang und sogar eine

[190] Siehe Kapitel 1.1.2.2.

[191] Vgl. FITTKAU/MAASS (W3B-Umfrage(E), Okt./Nov. 1997), S. 17f.; SANDBERG (Web-Informationen, 1998), S. 18

[192] Starke Wachstumszahlen der Internet- und Service-Provider stützen diese Aussage. Für Wachstumstendenzen siehe Kapitel 1.1.1.2., vgl. auch O.V. (T-Online, 1998), S. 10 und Expertengespräch: Reese am 10.10.1997.

eigene Website, ohne den Nutzen vorher abschätzen zu können.[193] Einerseits wurde das Medium durch die Aktivitäten dieser Pioniere mitgestaltet (wobei der spielerische, eher nicht auf einen kommerziellen Nutzen ausgerichtete Umgang mit dem Medium dominierte), andererseits schloss mangelndes Informationsmaterial und das noch relativ kleine und unprofessionelle, kommerzielle Online-Angebot eine Beurteilung des Mediums Internet annähernd aus. Seriöse Entwicklungsprognosen gab es in diesem Stadium nicht.

Die Attraktivität des Internet als Medium entsteht durch die Kombination der Eigenschaften vieler anderer Medien. Und wie schon an anderer Stelle angedeutet, hat die *Konvergenz der Medien* Einfluss auf die Verbreitung des Internet. Daher lässt sich davon ausgehen, dass die Entwicklung des WebTV es den privaten Haushalten leichter macht, zum Internet zu wechseln. Mit der Konvergenz verschiedener Technologien wird die Zahl der Nutzer zusätzlich wachsen. *Mittelfristig wird aber der PC die verbreiteste Zugangstechnologie zum Internet sein.* Daher liegt im folgenden das Augenmerk auf der PC-vermittelten Internet-Nutzung.

2.1.2 Schlüsselentwicklungen auf dem Weg zum Online-Marketing

Wird die Entwicklung der Märkte etwa der letzten vier bis fünf Jahrzehnte betrachtet, so lassen sich entsprechende Veränderungen in den Handlungsmustern des Marketing erkennen[194]. Besonders ab etwa Mitte der 60er Jahre wurden, speziellen Marktentwicklungen folgend, immer feinere Strategiemuster entwickelt, die auch im massenmarktorientierten Business-to-Consumer-Bereich zum *Wandel von einem generalisierten zu einem* immer stärker *individualisierten Marketing* führten. Eine stärkere Individualisierung ist meist mit höheren Kosten verbunden. Heute verbindet die Nutzung neuer Technologien, wie die des World Wide Web, die beiden ursprünglich konfliktären Ziele - steigende Individualisierung und sinkende Kosten - im Mass Customized Marketing[195] (siehe Abbildung 5).

---

[193] Siehe Fallstudien in Kapitel 3.

[194] Vgl. BECKER (Kundennähe, 1994), S. 20; KRÄMER (Zielgruppen, 1997), S. 15; BRUHN (Marketing, 1995), S. 16-18; MEFFERT/BIRKELBACH (Customized Marketing, 1992) S. 18; JACOB/ KLEINALTENKAMP (Kostenwirkungen, 1994), S. 31; WEIBER/KOLLMANN (multimediale Individualkommunikation, 1997), S. 548.

[195] Vgl. REISS/BECK (Mass Customization, 1995), S. 24ff.; KOTLER (Mass Customization, 1989), S. 11ff.; KOTHA (Competitive Advantage, 1995), S. 38; GILMORE/PINE (Mass Customization), S. 107ff.; WEHRLI/WIRTZ (Mass Customization, 1997), S. 128f.; BUTLER/HALL/HANNA et al. (revolting interaction, 1997), S. 13ff., 22.

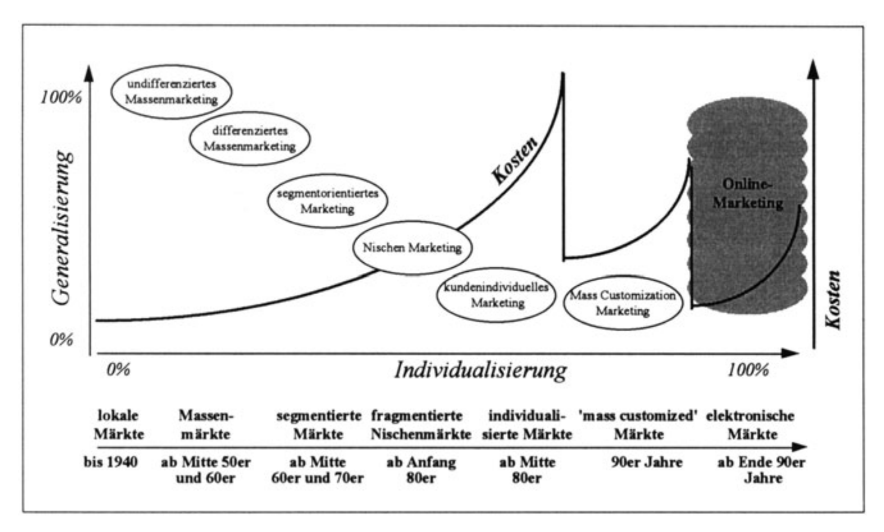


Abbildung 5: Veränderungen von Märkten und Marketing
[eigene Darstellung, erweitert nach BECKER (Kundennähe, 1994), S. 20]

Bis Anfang des 20. Jahrhunderts wurden fast ausschliesslich handwerklich hergestellte Einzelprodukte angeboten. Mit der Industrialisierung sank der Individualisierungsgrad. Und gerade nach dem Zweiten Weltkrieg (50er Jahre) galt es, den Nachfrageüberhang zu befriedigen. Engpässe am Absatzmarkt waren kaum vorhanden. Der Engpass waren dagegen meist die Produktionskapazitäten („Verkäufermarkt"). Die Massenproduktion technisch identischer Güter konnte in dieser Situation die Grundbedürfnisse der Bevölkerung aber am effizientesten decken.

Mit der Geburtsstunde des 'klassischen Konsumgütermarketing' wurden die Kundenbedürfnisse berücksichtigt, damit die Massenprodukte weniger die Kundenwünschen verfehlten. In den 60er und 70er Jahren gewann damit zuerst der Vertrieb aufgrund einer zunehmenden nationalen Herstellerkonkurrenz an Bedeutung und nach den ersten Sättigungserscheinungen zeichnete sich ein Wandel zu Käufermärkten ab. Anbieter mussten ihr Leistungsprogramm nun vermehrt marktorientiert, d.h. bedürfnisorientiert, erstellen. Seit ungefähr Mitte des Jahrhunderts steigt daher der Individualisierungsgrad wieder an (siehe Abbildung 6).[196]

[196] Vgl. KOTLER/BLIEMEL (Marketing-Management, 1995), S. 421.

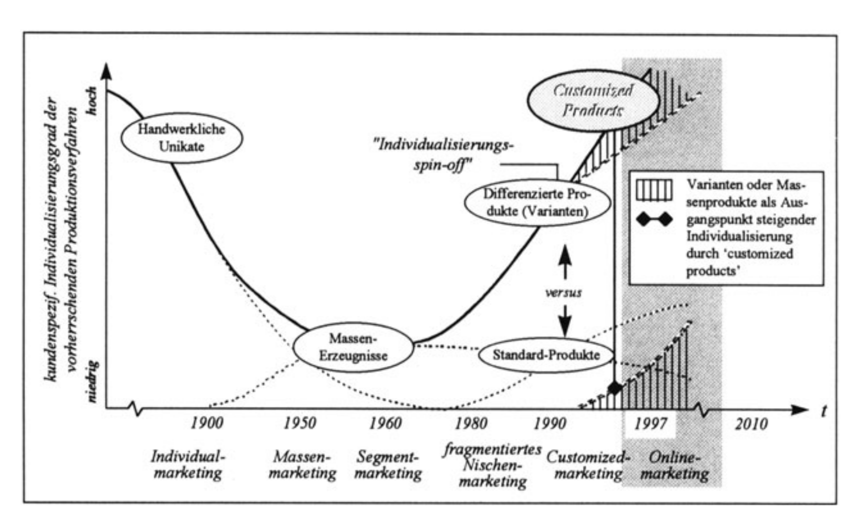


Abbildung 6: Entwicklung des Individualisierungsgrads verschiedener Produktionsformen
[eigene Darstellung, erweitert nach MEFFERT/BIRKELBACH (Customized Marketing, 1992), S. 18]

Folglich weist der Individualisierungsgrad bei Betrachtung der vorherrschenden Produktionsverfahren aus Kundensicht einen über die Zeit U-förmigen Verlauf auf.[197] In den letzten Jahren wird zunehmend differenziert und neben der Produktion von Standardprodukten gewinnt die Variantenfertigung an Bedeutung. Beide Produktionsformen dienen als Ausgangspunkt für kundenindividuell gefertigte Leistungen ('customized products').[198]

2.1.2.1 Individualisierung und Kosteneffizienz durch Mass Customization

Der Begriff ***Mass Customization*** geht auf DAVIS und KOTLER zurück[199]: *„Mass Customization of markets means that the same large number of customers can be reached as in mass markets of the industrial economy, and simultaneously they can be treated individually as in the customized markets of pre-industrial economies*". Und PINE definiert Mass Customization auch als *„the mass production of individually customized goods and services*".[200]

Hinter Mass Customization steht damit ein Konzept bzw. die Fähigkeit, „in grossem Umfang individuell gestaltete Produkte herzustellen, die den Erfordernissen des einzelnen Kunden entsprechen"[201], d.h. Mass Customization zielt auf die verstärkte Individualisierung von Markt-

---

[197] Vgl. MEFFERT/BIRKELBACH (Customized Marketing, 1992) S. 18.

[198] Vgl. MEFFERT/BIRKELBACH (Customized Marketing, 1992) S. 18; vgl. auch DAMASCHKE (e-commerce, 1997), S. 56f.; BUTLER/HALL/HANNA et al. (revolting interaction, 1997); S. 15-23; o.V. (digitaler Vertrieb, 1996), S. 1.

[199] Vgl. DAVIS (Future Perfect, 1987), S. S. 169; KOTLER (Mass Customization, 1989).

[200] Vgl. PINE (Mass Customization Buch, 1993), S. 48.

[201] Vgl. KOTLER/BLIEMEL (Marketing-Management, 1995), S. 424.

transaktionen und Leistungsangeboten ab und verbindet damit die Vorteile der Massenproduktion mit denen der individuellen Einzelfertigung.[202]

Werden die Ansätze der Massenproduktion und des Mass Customization miteinander verglichen, so fällt auf, dass beide Ansätze eine *'low cost'-Position* einnehmen, was im ersten Augenblick widersprüchlich erscheint."In Mass Production, low costs are achieved primarily through economies of scale - lower unit costs of a single product or service through greater output and faster throughput of production process. *In Mass Customization, low costs are achieved primarily through economies of scope - the application of a single process to produce a greater variety of products or services more cheaply and quickly*"[203].

Mass Customization kann von seiner Konzeption als ein absatzstrategischer Segmentierungsansatz im Sinne des 'Micro-Targeting'[204] bezeichnet werden. Wesentliches Kennzeichen der Mass Customization ist ein *Angebot von Produkten und Dienstleistungen, das individuell auf die Nachfrager zugeschnitten* ist und welches zugleich eine *Individualisierung der Transaktionsbeziehung* im Sinne eines 'Point-to-point' bzw. *'One-to-One'* zur Folge hat.
Durch die Ausrichtung der Produkt- und Serviceleistungen an kleinen, homogenen Kundengruppen oder gar an einzelnen Kunden (Segment-of-one) wird ein Differenzierungspotential aufgebaut, das eine schwer imitierbare Marktposition mit entsprechenden Wettbewerbsvorteilen zum Ziel hat.

Mitte der neunziger Jahre wurde der Ansatz des Mass Customization konzeptionell weiterentwickelt und in den *umfassenderen Kontext informationstechnologisch induzierter Veränderungen des Kundenbeziehungsmanagements* gestellt.[205] Nicht nur die Individualisierungstendenzen bei den Abnehmern haben diese Entwicklungen eingeleitet, neue Technologien in Produktion und Kommunikation haben die *Individualisierung des Marketing* und eine *dialogorientierte Kundenbearbeitung* überhaupt erst möglich gemacht.

2.1.2.2 Bedeutung von Mass Customization für Online-Marketing

Erst durch den *umfassenden Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien* lassen sich mittels Verarbeitung grosser Datenmengen kostengünstige und an den Kundenbedürfnissen ausgerichtete Produkte erstellen[206], in dem *Mikrosegmente* identifiziert und

---

[202] „Kundenindividuelles Marketing (customized Marketing) will kundenpezifische Lösungen, ohne Verzicht auf die Realisierung von Kostenvorteilen einer prozessorienierten Massenfertigung entwickeln und umsetzen". Im Gegesatz dazu beschäftigt sich Relationship Marketing „im weitesten Sinne mit der Erklärung und Gestaltung von Geschäftsbeziehungen. Diese Sichtweise ist nicht auf die Kunden-Unternehmungs-Beziehungen beschränkt, sondern umfasst auch alle übrigen Partnerschaften", vgl. BRUHN (Marketingbegriffe, 1997), S. 12.

[203] Vgl. PINE (Mass Customization Buch, 1993), S. 48.

[204] Vgl. BECKER (Kundennähe, 1994), S. 24; WEHRLI/WIRTZ (Mass Customization, 1997), S. 128.

[205] Vgl. PINE (Mass Customization Buch, 1993), S. 176ff.; MCKENNA (Real-Time Marketing, 1995), S. 87f.; PINE/PEPPERS/ROGERS (Mass Customization 1995), S. 103-114.

[206] Vgl. LINK/HILDEBRAND (IT-Kundenorienierung, 1995), S. 30f.

interaktiv bearbeitet werden. Eine *'real-time- bzw. online-interactivity' durch globale Netzwerke* wird die zukünftige Anwendung von Mass Customization Strategien erhöhen:

„Information technology, which brought about much of the complexity in today's marketplace, can also become a tool for rebuilding the power of brands. Using current and emerging technologies, such as high-speed communications, computer networks, and advanced software programs, companies can start real time dialogues with their customers and provide interactive services, technology-facilated conversation and services will allow companies to cut through the market chaos and establish binding relationships with their customers"[207].

Dem Aufbau und der Entwicklung sogenannter „learning relationships" kommt dabei eine besondere Bedeutung zu.[208] Diese *dialogorientierte Form* der Marktbearbeitung mit dem Ziel der langfristigen Etablierung von Kundengeschäftsbeziehungen ist ein tragendes Element des Mass-Customization-Ansatzes.

Mass Customization zeichnet sich folglich gerade nicht, wie in der deutschsprachigen Literatur zum Teil behauptet[209], durch einen reinen Produktfokus aus, sondern wird durch einen *Kundenfokus* ergänzt. Dem Kunden kommt eine neue, *aktive Rolle im Wertschöpfungsprozess* zu. Während sich Massenmärkte traditionell dadurch auszeichnen, dass ein Produkt oder wenige Standardprodukte ohne Einbindung des Kunden in einer grossen, festgelegten Periodenlosgrösse ('auf Lager') produziert werden, wird auf die aktuellen Individualisierungstendenzen mit 'mass-customized' Produkten reagiert. Hier *leistet der Kunde seinen persönlichen Beitrag zur Leistungserstellung auch für Dritte*, er wird also in den Wertschöpfungsprozess integriert.[210] Ein Beispiel ist die kundenindividuelle Herstellung von Levi Strauss Jeans auf Basis per Internetbestellung übermittelten individuellen Kundenmasse.[211]

Der Ansatz des Mass Customization impliziert somit einen Wechsel von standardisiertem 'Mass Marketing in Mass Markets' hin zu einer individuellen, dialogorientierten Kundenmarketingstrategie bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung der Skaleneffekte von 'Mass Production Systems'.[212]

---

[207] Vgl. McKENNA (Real-Time Marketing 1995), S. 87.

[208] Vgl. PINE/PEPPERS/ROGERS (Mass Customization, 1995), S. 103f.

[209] Vgl. WEIBER/KOLLMANN (multimediale Individualkommunikation, 1997), S. 550. Customized Marketing wurde hier in Anlehnung an LINK/HILDEBRAND (IT-Kundenorienierung, 1995), S. 31; MEFFERT (Marktorientierte Dienstleistungsunternehmen, 1994), S. 532ff. und PLINKE (Marktorientiertes Investitionsgütermarketing, 1992), S. 841 fälschlicherweise als Marketingform mit einem reinen Produktfokus interpretiert. Das interaktive Marketing ist damit keine eigene Spielform des Marketing, sondern hebt lediglich den Aspekt des Kundendialogs während des Leistungserstellungsprozesses hervor, der beim Massenmarketing eine nur untergeordnete Rolle gespielt hat.

[210] Vgl. LINK/HILDEBRAND (IT-Kundenorienierung, 1995), S. 34f.

[211] Vgl. BUTLER/HALL/HANNA et al. (revolting interaction, 1997), S. 18; o.V. (digitaler Vertrieb, 1996), S. 1; DAMASCHKE (e-commerce, 1997), S. 57; PILLER (Kundenindividuelle Produkte, 1997), S. 17ff.

[212] Vgl. PILLER (Kundenindividuelle Produkte, 1997), S. 21.

Online-Marketing umfasst das Prinzip der Mass Customization betont aber die Besonderheiten eines globalen Netzwerks, d.h. Möglichkeiten der Real-time- bzw. Online-Verarbeitung, Multimedialität und Handlungsauslösung durch den Kunden. Je nach Bedarf werden standardisierte oder individuelle Produkte erstellt und damit die verschiedenen Produktionsverfahren in effektiver Weise kombiniert.

Folglich lässt sich über Online-Marketing die effiziente Erstellung einer an den Bedürfnissen des Kunden ausgerichteten Leistung erreichen. Neben klassischen, unternehmungskonzipierten „inside-out-Produkten" existieren völlig neue, zunehmend interaktiv mit dem Kunden gestaltete „outside-in-Produkte".[213] Mass Customization erhält mit dem Internet eine neue Dimension.[214]

2.1.2.3 Entwicklung vom Massenmarketing zum interaktiven Marketing

So wie Mass Customization verschiedene Produktionsverfahren verbindet, weist Online-Marketing die Charakteristika verschiedener Marketinggebiete auf. Die Begriffe 'Massenmarketing', 'Direct-Marketing' und 'Interaktives Marketing'[215] werden durch die Entwicklung von Netzwerktechnologien wie das Internet beeinflusst. Zum besseren Verständnis von Online-Marketing müssen die verschiedenen Begriffe voneinander abgegrenzt werden.

Die traditionellen Modelle des *Massenmarketing* basieren auf der gleichzeitigen Verteilung einer Mitteilung an eine grosse Anzahl von Kunden. Im Gegensatz zu dieser einseitigen One-to-Many-Kommunikation *erlauben interaktive Modelle den Aufbau eines Dialogs*, d.h. ein individueller Konsument wird nicht nur erreichbar, mit ihm kann sogar direkt in eine Interaktion getreten werden.[216]

Nachfolgende Tabelle 1 vergleicht Massenmarketing, Direct-Marketing und Interaktives Marketing.[217] Die Tabelle verdeutlicht, dass die Begriffe nicht überschneidungsfrei verwendet werden.

---

[213] Vgl. MEFFERT/BIRKELBACH (Customized Marketing, 1992) S. 19.
[214] Für Details zu kommunikativen Besonderheiten von Online-Medien siehe Kapitel 2.2.
[215] Vgl. WEIBER/KOLLMANN (multimediale Individualkommunikation, 1997), S. 548.
[216] Becker spricht allgemein beim Massenmarketing von einem One-for-all-approach (Konzept: einheitliche Leistung für alle) und im Gegensatz dazu beim kundenindividuellen Marketing vom One-for-one-approach, vgl. BECKER (Kundennähe, 1994), S. 24. Siehe auch Kapitel 2.2.2.
[217] Vgl. auch KALAKOTA/WHINSTON (Frontiers, 1996), S. 476; ROGERS (Diffusion_02, 1996), S. 21.

	Massen-marketing	Direct Marketing	Interaktives Marketing
Distributionskanal	TV/Radio und Printmedien	Postvertrieb, Telefon; Einsatz von Mailinglisten	Internet, Telefon
Handlungsauslöser	**Unternehmung** **(Konsument ist passiv)**	**Unternehmung** **(Konsument ist passiv)**	**Konsument** **(Konsument ist aktiv und steuert den Dialog**, z.B. was am Bildschirm gezeigt wird)
Marktstrategie (inkl. Produkt-beispiele)	*Grosses Volumen* (Esswaren, Bier, Autos...)	*Spezifische Güter, (spez. Kundengr.)* (Kreditkarten, Reisen, Autos, Abonnements)	*Spezifische Kundengruppe* (Dienstleitungen, Produkte, Vielfalt an Produktinformation)
Unterstützende Technologie	Storyboards, Desktop Publishing	Datenbanken und statistische Instrumente	Informations-Server, Client-Browser, Bulletin Boards, Software Agents Datenbanken, Software für statistische Auswertungen
Autoren des Mar-ketingmaterials	Werbeagenturen, Unternehmungen	Werbeagenturen , Unternehmungen	Werbeagenturen, Unternehmungen *und* Konsumenten
Erwartetes Resul-tat bei einer erfolg-reichen Umsetzung	kosteneffiziente Umsatzverkäufe	Pflichtverkäufe, Analysedaten, (Kunden-beziehungen)	Analysedaten, Kunden-beziehungen, neue Produktideen, Umsatzverkäufe
Jeweilige Anwen-dungsmöglich-keiten des Internet	Existenz einer allgemein zugänglichen Website (Homepage)	Feedback-Möglich-keiten wie Gäste-bücher, gezielte Fragebögen, (oft nicht erwünschte) Massen-E-Mail-Sendungen	Berechnungs-Module, Online-Beratung (Chat)

Abbildung 7: Massenmarketing, Direct-Marketing und Interaktives Marketing im Vergleich [eigene Darstellung]

Direktmarketing umfasst alle Kommunikationsprozesse über Medien, die mit der *Absicht* eingesetzt werden, eine *interaktive Beziehung* zu Zielpersonen herzustellen, um sie zu *individuellen, „messbaren Reaktionen" zu veranlassen, die „systematisch ausgewertet" werden.* Die

„Erfassung und die Selektion der Zielgruppen erfolgt dabei nach gespeicherten Kriterien in Datenbanken“ (Database-Marketing) und die *„individuelle Kontaktierung mit adressierten Kommunikationsmitteln“*.[218]

Nach HAEDRICH ist „Direct-Marketing für Investitionsgüter ein *Ansatz der standardisierten Marktbearbeitung*, bei dem Kommunikationsprozesse mit bekanntem Empfänger *zielgerichtet und standardisiert mit offenem Rückkanal für eine mögliche Interaktion* geplant und realisiert werden. Zweck der Prozesse ist es, sowohl *neue Kunden zu akquirieren* als auch *bestehende Kundenbeziehungen zu begleiten*.“[219]
Der bereits angesprochene Wandel zu einer verstärkten Kundenorientierung erklärt damit auch den Boom zum Direct-Marketing oder computerunterstützten Database-Marketing.[220]

Interaktive Modelle erlauben dem Kunden, sich innerhalb eines Angebots zu 'bewegen', zu vergleichen, Fragen zu stellen und sich möglicherweise sogar ein individuelles Produkt online zusammenzustellen.[221] Persönliche oder telefonische Verkaufsgespräche wie auch bestimmte Online-Marketing-Aktivitäten sind interaktiven Modellen zuzuordnen.
Das interaktive, zunehmend computerunterstützte Marketing stellt den Kunden mit seinen Bedürfnissen in das Zentrum aller Aktivitäten.

Die einzelnen Begriffe unterscheiden sich demnach letztlich bei der Frage nach *Standardisierung oder Individualisierung* der Leistungserstellung.[222] Der multimediale Teil des Internet besitzt die Chance, standardisierten Marktbeziehungen etwas Individuelles/Persönliches zu verleihen, ohne die Kostenvorteile des Massenmarketing aufzugeben.

Das Internet als das wichtigste Medium des Online-Marketing, vermag damit je nach den Bedürfnissen des Kunden verschiedene Marketingformen zu kombinieren. Grundsätzlich sind Aktivitäten, die dem Massenmarketing oder dem Direct-Marketing zuzurechnen sind, auch über das Internet möglich. Der Computer ist beim Online-Marketing aber nicht wie beim Database- oder Direct-Marketing ein reines Analyseinstrument, sondern der Ort, an dem präsentiert, kommuniziert und verkauft wird. Der entscheidende Unterschied ist damit auch, dass ein konkreter Dialog mit dem Kunden aufgebaut wird, wobei der Kunde selbst handlungsauslösend, also aktiv ist.[223]

---

[218] Vgl. ANNEN/BELZ (Direct-Marketing_01, 1997), S. 12.
[219] Vgl. HAEDRICH (Direct Marketing, 1997), S. 62, 189; ergänzend BELZ/HAEDRICH/KÜNZLER (Direct Marketing, 1997), S. 42, 100.
[220] Vgl. LINK/HILDEBRAND (IT-Kundenorienierung, 1995), S. 32.
[221] Auf der deutsche Website von Mercedes Benz kann ein Kunde beispielsweise sein Wunschfahrzeug nach Motorstärke, Farbe, Ausstattung usw. zusammenstellen, siehe http://www.daimler-benz.de/ bzw. http://www.mercedes-benz.de/.
[222] Vgl. beispielsweise GROOS (Zielmanagement, 1997), S. 36.
[223] Zu den verschiedenen Kommunikationsmodellen siehe Kapitel 2.2.2.

2.1.3 Instrumentelle Sicht des Online-Marketing

Trotz der herausragenden Bedeutung der Kommunikation als heute wichtigstes Instrument des Online-Marketing, wäre eine Definition, bei der unter Online-Marketing nur Online-Kommunikation verstanden würde, zu kurz gegriffen. Neben den kommunikationspolitischen Aufgaben nimmt das Online-Marketing ebenso den Verkauf von Leistungen, die Distribution von Software und kommerzialisierbaren Informationen oder die Online-Durchführung von Dienstleistungen wahr.[224]
Der *Online-Marketing-Mix* setzt sich damit in Anlehnung an den klassischen Marketing-Mix wie folgt zusammen:

2.1.3.1 Online-Produktpolitik

Die Produktpolitik befasst sich mit allen Fragen der Gestaltung der Marktleistung. Das Produkt bzw. Leistungsprogramm einer Unternehmung stellt den eigentlichen Austauschgegenstand, der dem Nachfrager einen bestimmt Nutzen bieten soll.[225] Ein Produkt bzw. eine Leistung setzt sich aus verschiedenen Konzeptionsebenen bzw. Teilleistungen zusammen.[226]

Auch die besonderen Eigenschaften elektronischer Märkte beeinflussen die Gestaltung der Marktleistung. Vor allem die *jederzeitige Verfügbarkeit* und die *Digitalisierbarkeit einer Leistung* bestimmen die Online-Produktpolitik. Einen zunehmend wichtigeren Aspekt der Produktpolitik stellt die Servicepolitik dar. Denn gerade Services stellen immaterielle und oft digitalisierbare Leistungskomponenten dar.[227] Kundengewinnung und -bindung über Service und Convenience lassen sich mittels *dialogorientierter Angebote* erreichen, hier kann das Internet im Rahmen der Online-Produktpolitik einen Beitrag leisten.[228]

Zu den wesentlichen Bestandteilen der Online-Produktpolitik gehört die Produktentwicklung. Globale Netzwerke bieten beispielsweise *geeignete Auswertungen (Marktforschung)* von Verweildauer und Informationsabfragen zu Inhalten einer Website, so dass sich *Hinweise zu Kundenbedürfnissen und somit Anregungen für die Produktgestaltung ableiten* lassen.
Für die Produktentwicklung kann der Kunde Verbesserungsvorschläge machen und wird damit in den Entwicklungs- bzw. Wertschöpfungsprozess integriert. Auf Anbieterseite bieten kooperative Online-Netzwerke Ansatzpunkte für gemeinsame Produktentwicklungen.[229]

---

[224] Vgl. BRUHN (Marketing-Kommunikation, 1997), S. 56, FANTAPIÉ-ALTOBELLI/HOFFMANN (MGM_01, 1996), S. 98ff.
[225] Vgl. TOMCZAK/DITTRICH (Instrumentarium, 1996), S. 13.
[226] Vgl. KOTLER/BLIEMEL (Marketing-Management, 1995) S. 660ff.; BELZ/BIRCHER/BÜSSER et al. (Erfolgreiche Leistungssysteme, 1991), S. 12.
[227] Zu Produkt- und Servicezielen vgl. KOPPELMANN (Ziele, 1993), S. 193; HAEDRICH/TOMCZAK (Produktpolitik, 1996), S. 50f.
[228] Siehe Kapitel 2.1.3.1.
[229] "Digitale Produktentwicklung" heisst beispielsweise ein Online-Projekt in Aachen, in dem Markenartikelhersteller wie Wissoll, Henkel KGaA und Klosterfrau mittels eines digitalen Netzwerks gemeinsam an der Entwicklung von neuen Produkten arbeiten. Ziel ist es, die Wettbewerbsfähigkeit von Markenartikelherstellern und ihren Zulieferern zu erhöhen, sowie die beteiligten Partner bei der

2.1.3.2 Online-Preispolitik

Für Kunden sind Preise bzw. das Preis-Leistungs-Verhältnis oft wichtigstes Kriterium für oder gegen den Kauf eines Produkts.[230] Der Preis besteht dabei immer aus zwei Komponenten: dem Preiszähler und der Preisbezugsbasis.[231]
Mit zunehmender Differenzierung der Online-Marketingmassnahmen wird die heute noch untergeordnete onlinespezifische Preisgestaltung an Bedeutung gewinnen. Bislang scheitern eine erfolgreiche Online-Preispolitik, an der nur mangelnden Bereitschaft der Konsumenten für eine Leistung einen entsprechenden Preis zu entrichten, und an der unzureichenden Marktreife entsprechender Zahlungsmodelle.[232]

Bei der Bestimmung des optimalen Preises sind seine akquisitorische Wirkung und seine Funktion bei der Kosten- und Gewinndeckung zu beachten. Bei der Online-Preispolitik gilt es *neue Preisermittlungsverfahren mit dem Konsumenten zu entwickeln*. Der Preis liesse sich beispielsweise *in Abhängigkeit von einer unbegrenzten Produktvariantenzahl und unterschiedlichen Interaktionsniveaus* variieren.

Heute ist eine identische Leistung online oft günstiger als im regulären Handel. Hauptgründe für diese Preisdifferenzen sind zum einen reduzierte Personalkosten durch die 'Selbstbedienung' der Kunden und zum anderen geringere Vertriebs- und Lagerkosten. Denkbar wäre aber auch ein höherer Preis aufgrund eines besseren Services bzw. Zusatznutzens oder eine nutzungszeitabhängige Preisgestaltung. Exklusive *Preisnachlässe* (z.B. Rabatte) für Online-Nutzer werden bereits heute *als Nutzungsanreiz* für das Online-Angebot gewährt.

2.1.3.3 Online-Kommunikationspolitik

Von allen Instrumenten des Online-Marketing-Mix ist die Kommunikationspolitik die derzeit ausgeprägteste Komponente. Sie unterstützt Unternehmungs- und Markenkommunikation durch Information, Unterhaltung, Nutzung und Dialog. Datamonitor, ein namenhaftes demoskopisches Institut in London, prognostiziert, dass die Ausgaben für interaktive Werbung (Internet und Digitales TV) bis 2001 auf 4,25 Milliarden Dollar ansteigen werden.[233]

Die Verknüpfung von Database-Marketing mit Online-Anwendungen stellt ein Instrument für eine optimierte, individuelle Kundenansprache im Sinne des Direct-Marketing dar.[234] Sind die soziodemographischen Merkmale der einzelnen Kunden und Kundensegmente bekannt, lassen

---

Anwendung von Zukunftstechnologien zu qualifizieren, vgl. NEWSLINE@WWW.HORIZONT.NET (Horizont-Newsletter, 2.1.98).

[230] Vgl. TOMCZAK (Preis, 1997), S. 1.

[231] Vgl. KUSS/TOMCZAK (Marketingplanung, 1998), S. 162.

[232] Vgl. FITTKAU/MAASS (W3B-Umfrage(E2), Okt./Nov.1997), S. 22; Kundeninterviews vgl. Belegordner; Expertengespräch: Thaler am 23.01.97. Auch CLARK (Online-Pricing, 1995), Website.

[233] Vgl. NEWSLINE@WWW.HORIZONT.NET (Horizont-Newsletter, 23.03.98): Der Studie zufolge werden die Ausgaben für Werbung in Digi-TV mit circa 2,25 Milliarden Dollar die Ausgaben für Online-Werbung knapp übertreffen.

[234] Siehe auch Kapitel 2.1.2.3.

sich Kunden direkt, individuell und online verzögerungsfrei ansprechen. Wie im Direct-Marketing können standardisierte Kommunikationsmodule genutzt werden. Sie werden den Konsumenten zur individuellen Kombination und Nutzung zur Verfügung gestellt. Die sonst üblichen Streuverluste der Werbung lassen sich minimieren. Und eine derartig individuelle Kundenansprache erhöht die Kundenbindung an die Unternehmung.[235]

Diese *persönliche Kommunikation* ist ein entscheidendes Element des *persönlichen Verkaufs*. Da der persönliche Verkauf neben dieser *kommunikationspolitischen Funktion* durch seinen direkten Absatz auch eine *distributionspolitische Funktion* wird, lässt er sich innerhalb des Marketing-Mix nicht eindeutig zuordnen. Gerade auch bei erklärungsbedürftigen Konsumgütern, z.B. bei Autos oder teuren Weinen, spielt er eine wichtige Rolle. Online-Marketing wird damit besonders durch seine Fähigkeiten in der absatzfördernden Kommunikation bestimmt.[236]

Das Internet soll damit nicht primär als virtueller Supermarkt betrachtet werden - das wird seinen Fähigkeiten nicht gerecht, obwohl es durchaus Möglichkeiten gibt, Waren und Dienstleistungen erfolgreich über das Netz zu verkaufen. Entgegen der Fülle an Angeboten eines örtlich gebundenen Supermarktes, zählt im Entscheidungsfindungsprozess beim virtuellen Kauf neben hoher Übersichtlichkeit, guter und präziser Darstellung der angebotenen Waren auch ein umfangreiches virtuelles Informations- und Beratungsangebot, da die Waren physisch weder erfahr- noch beurteilbar sind.[237]

Daher sollten für den Online-Verkauf solche Leistungen ausgewählt werden, die einem Kunde einen *nachvollziehbaren Grund* liefern, warum er diese Leistung gerade über das Internet und nicht irgendwo anders bezieht. Diese *Exklusivität bzw. mangelnde Verfügbarkeit über herkömmliche Kanäle*, aber auch *Convenienceaspekte*, eine *individuelle Zusammenstellung der Leistung* oder die *internationale Relevanz* eines Angebots etc. sind erfolgskritisch und lassen sich für eine entsprechende Konzeption nutzen.

2.1.3.4 Online-Distributionspolitik

Online-Distributionspolitik nimmt eine Schlüsselposition im Marketing-Mix ein. Denn erstmals ist es, jenseits des persönlichen Verkaufsgesprächs, in einer technisch vermittelten Absatzsituation möglich, einen bruchlosen Prozess der Produktpräsentation, Transaktion und Distribution über ein und dieselbe Plattform herzustellen. Unterstützungs- oder Übernahmemöglichkeiten der Distributionsfunktion durch Online-Medien sind dabei im wesentlichen vom jeweiligen Absatzgut bzw. der Dienstleistung und vom Akzeptanzniveau der bestehenden und potentiellen Kunden abhängig. Ohne Medienbruch beschränkt sich die Distribution auf nicht-

---

[235] Vgl. LÖVENSTERN (Kundenbindung, 1995), S. 22-24.

[236] Zu den wesentlichen Instrumenten der absatzfördernden Kommunikation gehören die Werbung, das Direct Marketing, die Verkaufsförderung, das Public Relation und der persönliche Verkauf, vgl. KOTLER/BLIEMEL (Marketing-Management, 1995), S. 908; auch WEINHOLD-STÜNZI (Lektionen, 1994), Lektion 9 und 10.

[237] Vgl. FUZINSKI/MEYER (Ratgeber, 1997), S. 109. Für detaillierte Beispiele aus Praxiserfahrungen siehe Fallstudien in Kapitel 3.

materielle und digitalisierbare Güter (z.B. Software, Verlags- bzw. Informationsprodukte oder Bildmaterial).

Die neuen Technologien bergen neben den Vorteilen der Kommunikation[238] besonders für den Handel Chancen und Risiken im Bereich der Distribution. Hier ist vor allem eine Veränderung der Wettbewerbssituation zu beachten, da der Marktzutritt deutlich vereinfacht und der Aufbau neuer Distributionssysteme realisierbar werden. So bietet das Internet durch seine globale Verbreitung auch für bisher ausschliesslich national oder gar regional tätige Unternehmungen den Eintritt in neue, auch internationale Märkte.

Ausserdem erhält die Industrie eine direkte Schnittstelle zum Konsumenten, die den Direktverkauf auch ohne Kooperation mit dem Handel, sondern alleine oder z.B. in Zusammenarbeit mit Multimedia-Dienstleistern ermöglicht.[239] Zwar müssen Unternehmungen der meisten Branchen traditionelle Handelsbeziehungen noch immer beachten, doch wird der Direktverkauf für die Industrie zu einer interessanten Alternative oder Ergänzung zu den traditionellen Distributionskanälen.

Wie bereits in Kapitel 1.1.1.4 angesprochen, kann sich die gesamte Wertschöpfungskette vom Hersteller bis zum Endverbraucher grundsätzlich verändern. Die bisher weitgehend unantastbare Handelsmacht beginnt zu bröckeln. In einigen Branchen, wie im Hard- und Softwarebereich, wird auf die Interessen des Handels teilweise wenig Rücksicht genommen bzw. es werden vom Handel unabhängige Distributionssysteme aufgebaut. Markantes Beispiel ist die Computerfirma Dell, die im Februar 1998 bereits $ 4 Mio. täglich über Internetverkäufe umgesetzt hat; im Mai 1997 waren es noch $ 1 Mio., im November 1997 bereits $ 3 Mio. täglich.[240]

Durch das Wegfallen der Lagerhaltung wird die „Frage der Berechtigungsfunktion des Handels neu aufgeworfen“ bzw. die Handelsbetriebe stehen vor der Möglichkeit, sich vom „Distributor zum Customized-Berater für den Endverbraucher weiterzuentwickeln“.[241] Beim stationären Handel ist der Standort entscheidend für den Zugang zum Kunden; beim virtuellen Handel entscheidet nicht der Standort, sondern die Wahl bzw. Konzeption der richtigen Plattform.[242]

---

[238] Siehe Kapitel 2.2.

[239] Vgl. BUMBA (E-Distribution, 1997), S. 44-47.

[240] Vgl. O.V. (Dell, 1997), S. 29; CHRISTENER (Lädelisterben, 1997), S. 10f.; DAMASCHKE (e-commerce, 1997), S. 56f.; O.V. (Dells Modell, 1997), Website; HÖHN (Dell, 1998), S. 3. Laut O.V. (Dell-Erfolgskurs, 1998); S: 16 ist allein in Europa in der ersten Hälfte des laufenden Geschäftsjahres der Absatz von Dell-Computern um rund 80% gewachsen. Der Gewinn konnte im gleichen Zeitraum um 58% auf DM 650 Mio. gesteigert werden. Zu den Erfolgsfaktoren der Firma Dell Computers vgl. MAGRETTA (Dell's Integration Power, 1998), 73-84.

[241] Vgl. MEFFERT/BIRKELBACH (Customized Marketing, 1992), S. 19.

[242] Siehe Kapitel 2.4.

2.1.3.5 Bedeutung des instrumentalen Ansatzes

Die Spezifika des Internet erwachsen besonders aus seinen herausragenden medienspezifischen, kommunikativen Charakteristika.[243] Trotzdem zeigt bereits die skizzenhafte Erläuterung der Instrumente des Online-Marketing-Mix, dass eine ausschliessliche Zuordnung der Online-Massnahmen zur Kommunikationspolitik zu kurz greifen würde. „Online-Marketing muss daher sowohl innerhalb des Online-Marketing-Mix als auch in bezug auf traditionelle Marketingmassnahmen orchestriert“[244], d.h. aufeinander abgestimmt werden.

Das Internet lässt sich zum einen als dialogorientiertes, interaktives Medium nutzen, zum anderen kann es auch als Plattform für die Kombination mit weiteren Marketinginstrumenten dienen. Beispielsweise lassen sich Markenkommunikation, Service und Transaktion (Distibutionsfunktion) integrieren.[245] Da in dieser Arbeit die Marktbearbeitung bzw. kommerzielle Anwendungen im Vordergrund stehen und damit auch Fragen nach dem multimedialen, persönlichen Verkauf beantwortet werden sollen, sind *insbesondere kommunikative und distributive Elemente zu berücksichtigen*[246].

2.2 Charakteristika der Online-Kommunikation

Um die Besonderheiten des Internet im Sinne eines neuen Kommunikations- und Distributionsmediums zu erklären, ist es unerlässlich, neben den verschiedenen Kommunikationsmodellen auch die Charakteristika von traditionellen zu neuen Medien abzugrenzen.
Traditionelle Medien umfassen sowohl Massenmedien (z.B. Fernsehen, Radio, Tageszeitungen, Magazine, Direct Mailings usw.) als auch Medien zur Individualkommunikation (z.B. Telefon, Mund-Propaganda).
Unter dem Begriff 'neue Medien' lassen sich neben Online-Medien wie dem Internet weitere interaktive Medien (z.B. Videotext, interaktive CD-Roms, Online-Dienste und interaktive Multimedia-Anwendungen wie Pay-per-View, Interactive Television, Video-on-Demand) zusammenfassen.[247]

Die *Funktion eines Mediums* ist die Übermittlung von Informationen von einem Sender zu einem Empfänger. Informationen können hier in verschiedenen Formaten statisch oder dyna-

---

[243] Siehe Kapitel 2.2.

[244] Vgl. NEWSLINE@WWW.HORIZONT.NET (Horizont-Newsletter, 12.01.98), danach hat sich Pro 7 in der Optik seiner Website an der TV-Kampagne des Senders orientiert.

[245] EXPERTENGESPRÄCH: Bachem am 14.10.1997; auch Kapitel 3.4: Fallstudie zur Marke Milka.

[246] Vgl. WEINHOLD-STÜNZI (Lektionen, 1994), Lektion 9 und 10.

[247] Vgl. FANTAPIÉ ALTOBELLI (Neue Medien, 1993), S. 439f., 455-460; BAISCH (Risikowahrnehmung, 1993), S. 20ff. Bei den weiteren interaktiven Medien handelt es sich allerdings weitgehend um Vorstufen möglicher Applikationen globaler Netzwerke. Denn CD-Roms können die gleichen Programmierungsstandards wie Anwendungen des Internet verwenden und bieten als Offline-Anwendung zusätzlich die Unabhängigkeit von den technologischen Unzulänglichkeiten der Internet-Netztechnologie wie den Vorteil schnellerer Verarbeitungsgeschwindigkeiten.

misch vorliegen.[248] Die Übermittlung von Informationen stellt die Überbrückung einer räumlichen und/oder zeitlichen Distanz zwischen Sender und Empfänger dar.- Ein Kommunikationsmedium[249] muss folglich in der Lage sein, Informationen zu speichern (zur zeitlichen Überbrückung) sowie den Sender und Empfänger zu verbinden (zur räumlichen Überbrückung). Weiterhin muss die Information in eine transportable Form gebracht, weitergeleitet und für den Empfänger wieder in eine verarbeitbare Form umgewandelt werden.[250]

2.2.1 Online-Medien

Ein ***Online-Medium*** ist ein *System vernetzter Endgeräte* (hier: Computer[251]):

- Die Computer dienen einerseits als Terminal für die *Informationseingabe* (Digitalisierung) und *-ausgabe* und
- stellen andererseits sog. Server *Informationsspeicher* dar.
- Das verbindende Netz der Datenleitungen sorgen für die *Informationsweiterleitung*.[252]

Bereits seit längerer Zeit existieren die aus heutiger Sicht tradierten Online-Systeme BTX und Videotext. Diese Dienste gewannen nur begrenzt an Beliebtheit, denn im Gegensatz zu den *multimedialen Anwendungen des Internet* boten sie ausschliesslich textbasierte Anwendungen. Neu sind die Hypertextanwendungen des Internet.[253] BORNMAN/SOLMS[254] definieren Hypertext folgendermassen:

*„**Hypertext** suggests the concept of non-sequential writing of information that allows the user to connect information together by means of different paths or links“.*

Damit lässt sich über *Hyperlinks* die auf dem Netzwerk verfügbare multimediale Information weltweit lokalisieren und über einfaches Anklicken dieser Hyperlinks abrufen. Jeder Hyperlink kann auf jedes beliebige Dokument irgendwo im Internet zeigen. Diese für traditionelle Medien aussergewöhnliche, nicht-lineare Art der Informationsbeschaffung, die sich mit dem *assoziativen Denken* des Menschen vergleichen lässt, ermöglicht, verbunden mit einer benutzerfreundlichen Gestaltung der Homepage, das *einfache, konsumentengesteuerte Navigieren* durch die Internetangebote.- Und gerade *diese nicht-linearen, unendlichen Such- und Kombi-*

[248] Nämlich Text, Bild und Graphik sowie Ton (Sprache, Musik), Film und Animationen, d.h. bewegte Graphik oder Trickfilm. Dynamische Informationen werden im Gegensatz zu statischen jeweils zum Zeitpunkt ihres Abrufs aus den aktuellen Daten einer Datenbank generiert. Dynamische Informationen sind damit eher aktuell und individualisierbar als statische.

[249] Genauer umfasst Marktkommunikation alle „Informationsverbindungen, die zwischen verschiedenen Personen bzw. Institutionen im Zusammenhang mit ökonomischen Austauschvorgängen zustande kommen“, vgl. KÖHLER (Kommunikatorwirkung, 1991), S. 152.
Im Vordergrund dieser Arbeit stehen Kommunikationsprozesse, die im Zusammenhang mit dem Absatz von Objekten an den letzten Nachfrager (Konsumenten, privaten Endkunden) stehen.

[250] Vgl. KOTLER/ARMSTRONG/SAUNDERS/WONG (Principles, 1996), S. 688.

[251] Mittelfristig werden auch Fernsehgeräte als Endgeräte, d.h. Internetzugangsgeräte fungieren.

[252] Vgl. KAISER (Marketingkommunikation, 1995), S. 84ff.

[253] Vgl. WAGNER (Hypertext, 1995), S. 34ff., 43ff.

[254] Vgl. BORNMAN/SOLMS (Definitions, 1993), S. 260.

nationsmöglichkeiten bieten dem Konsumenten bei Online-Medien im Vergleich zu traditionellen Medien *eine fast unbegrenzte Kontrollmöglichkeit über den Dialog im Informationsprozess.*[255]
Heute lassen sich vier Alternativen netzwerkbasierter Online-Medien identifizieren:

- Internet,
- Kommerzielle Online-Dienste,
- Interaktives Fernsehen und
- CD-gestützte Netzwerkanwendungen.[256]

Grundsätzlich werden *kommerzielle Online-Dienste*[257] vom *Internet* unterschieden; mit gewissen Einschränkungen wird auch das *interaktive Fernsehen*[258] zu den multimedialen, interaktiven Online-Diensten gerechnet. Online-Dienste heben das kommerzielle Betreiben eines Online-Netzwerks durch eine Unternehmung hervor. Das Internet war demgegenüber von seiner Grundidee her offen und nicht kommerziell ausgerichtet. Ausserdem besitzt es keine zentrale Koordinations- oder Kontrollinstanz. Hingegen wurden Online-Dienste ursprünglich als proprietäre und damit eng begrenzte, vom Internet völlig unabhängige Systeme konzipiert. Durch das Wachstum des Internet sahen sich die Online-Dienste allerdings gezwungen, ihren Mitgliedern auch Zugang zum Internet und seinen Inhalten zu gewähren.

Die verschiedenen Anwendungen einzelner Online-Medien werden sich teilweise substituieren, aber auch ergänzen und zu einer neuen, heute noch unbekannten Form von Endgeräten und netzwerkbasierten Anwendungen führen. Entscheidend für die zukünftige Entwicklung ist die Verbreitung standardisierter Formate und Übertragungsprotokolle[259], mit denen sich Inhalte den Konsumentenwünschen entsprechend zusammenstellen und auf einem beliebigen Endgerät präsentieren lassen. Genau diese Aufgabe hat das Internet übernommen.[260]

2.2.2 Kommunikationsformen im Vergleich

[255] Siehe auch Kapitel 1.1.2.1 'Non-Linearität statt Linearität'.
[256] Vgl. EUSTERBOCK/KOLBE (Online-Services-Handlungsrichtlinien, 1995), S. 136.
[257] Zu ihnen gehören Anbieter wie AOL, Compuserve, T-Online ehem. BTX/Videotext, Swiss Online ehem. Videotex. Einen guten Überblick über die wichtigsten Dienste geben beispielsweise HEISE (Online-M@rketing, 1996), S. 53-81; ANDUSCHUS/KOCH (Online-Dienste, 1996) 58-117; ALPAR (Kommerzielle Internetnutzung, 1996), S. 253-283.
[258] Online-Marketing beruht aber neben der Multimedialität auf einer aktiven Einflussnahme des Nutzers bei der Informationsbeschaffung. Und gerade das scheint aus heutiger Sicht nur über den PC und nicht über den Fernseher erreichbar. Denn bereits die im Vergleich zum PC relativ grosse Entfernung zum Fernsehgerät, die bequem sitzende oder liegende Position und eine oft nur passive Auseinandersetzung mit den präsentierten Inhalten sprechen eigentlich gegen die Substitution des PCs durch das TV-Gerät. Trotzdem gehen laut einer aktuellen Studie knapp 40% der Befragten davon aus, dass sich die Internet-Nutzung vom PC/Computer auf das TV-Gerät verlagern wird, vgl. FITTKAU/MAASS (W3B-Umfrage (E), Okt./Nov. 1997), S. 2. Siehe auch Kapitel 1.1.1.3. Zum Stand der Technik und den künftigem Aussichten des interaktiven Fernsehens vgl. u.a. EUSTERBROCK/KOLBE (Online-Services-Handlungsrichtlinien,), S. 136; GEPPERT/GREIPL,/MÜLLER (Interaktives Fernsehen, 1996), S. 165-184; PALOMBO (Quelle, 1998), Vortrag; O.V. (Konvergenz, 1998), S. 16; STIPP (Mediasubstitution, 1998), S. 76-86.
[259] Vgl. N.N. (Multimediakonzerne, 1998), S. 19.
[260] Siehe Kapitel 1.1.1.3.

Online-Kommunikation lässt sich als eine neue Kombination bekannter Kommunikationsformen beschreiben (siehe Abbildung 8).

Kriterien	Alternative a	Alternative b
Art (1)	Persönliche Kommunikation	Unpersönliche Kommunikation
Unmittelbarkeit (2)	Direkte Kommunikation	Indirekte Kommunikation
Richtung (3)	Einseitige Kommunikation	Zweiseitige Kommunikation
Mittel (4)	Kommunikation mittels Form- und/oder Stoffzeichen (physische Kommunikation)	Kommunikation mittels Wort, Schrift, Bild- und/oder Tonzeichen
Adressat (5)	Personen- und/oder organisationsspezifisch gerichtet	An ein disperses Publikum gerichtet

▒ Kommunikationstechnik von Online-Medien

Abbildung 8: Kommunikationsformen als Elemente möglicher Kommunikationstechniken
[eigene Darstellung, erweitert nach JARZINA (Akzeptanzforschung, 1995), S. 41]

Bei interaktiven Online-Anwendungen liegt eine Verbindung der Kommunikationsformen 1a, 1b, 2b, 3b, 4b, 5a, 5b vor. Es handelt sich dabei sowohl um eine persönliche als auch unpersönliche, indirekte, zweiseitige, mittels Wort, Schrift, Bild, Tonzeichen an ein disperses Publikum gerichtete Kommunikation. Zunehmend werden Anwendungen entwickelt, die sogar eine an bestimmte Zielgruppen gerichtete Kommunikation zulassen. *Mit interaktiven, multimedialen Online-Medien ist folglich eine neue Kommunikationstechnik entstanden.*

Hier zeigt sich bereits der erste Unterschied zu den bis dato bekannten Kommunikationsmodellen. Wie kann beispielsweise eine unpersönliche, an ein disperses Publikum gerichtete Kommunikation zweiseitig sein? Dieser Sachverhalt erklärt sich durch den Begriff der sogenannten Interaktivität. Bisher war unpersönliche Kommunikation immer statisch definiert. Statisch heisst, dass für eine unpersönliche Kommunikation eine feste Reihenfolge für einen Programmablauf vorgegeben ist. Wurden in Kommunikationstechniken, die durch die Kommunikationsform 1b geprägt war, Wort, Schrift, stehendes/bewegtes Bild und Tonzeichen eingesetzt, so lag stets eine fest definierte Kombination in der medialen Aufbereitung vor. Eine Einflussnahme auf Zeitpunkt, Reihenfolge, Wiederholung und Gestaltung der Kommunikation durch den Empfänger war nur bedingt möglich.

Interaktiv steuerbare, unpersönliche Kommunikation bietet hier neue Möglichkeiten. Der dynamisch gesteuerte Zugriff des Benutzers auf einzelne Sequenzen eines statisch definierten Gesamtprogramms, macht die Kommunikation trotz der unpersönlichen Komponente zweiseitig. Der Benutzer einer interaktiven Präsentation kann, je nach Konzipierung der Anwendung, die Reihenfolge, die mediale Präsentationsform und auch die Informationstiefe und

-breite selbst bestimmen. Diese Kommunikationstechnik verändert des Konsumentenverhaltens im Umgang mit der Marktkommunikation. Während bisher der Konsument bei unpersönlicher Kommunikation nur eine passive Rolle („Berieselungsverhalten") gespielt hat, muss er nun lernen, aktiv zu werden, damit eine „zweiseitige" Kommunikation entsteht. *Zweiseitige, persönliche Kommunikation* ist geprägt durch ein schrittweises, reaktives Verhalten, das bei der unpersönlichen Kommunikation im Netz seine Entsprechung im sog. „point-and-click-Verhalten" findet. *Für Akzeptanz, Image und Wiederholungsgrad werden die Erfahrungen des Konsumenten mit einer Online-Anwendung bestimmend sein.*[261]

Diese unterschiedlichen Ausprägungsformen möglicher Online-Kommunikationsanwendungen stützen die These, dass *Online-Kommunikation als Konvergenz traditioneller und neuer Kommunikationsformen betrachtet* werden kann.[262]
Um die kommunikativen Besonderheiten des Internet zu verstehen und kommerziell einzusetzen, werden im folgenden vier verschiedene Kommunikationsmodelle unterschieden:

- Modell der *Massenkommunikation,*
- Modell der *persönlichen, technisch vermittelten Kommunikation,*
- *Interaktives Massenkommunikationsmodell* für Online-Medien (One-to-Many- bis zur Many-to-Many-Kommunikation) und
- Modell der *individualisierten, interaktiven Online-Kommunikation* (One-to-One-Kommunkation).[263]

2.2.2.1 Modell der Massenkommunikation

Das traditionelle Marketingkommunikationsmodell für Massenmedien basiert auf dem grundsätzlichen Sender-Empfänger-Modell[264]. In diesem sog. *One-to-Many-Modell* (auch: *Broadcasting Modell*) versorgt eine Unternehmung (U) durch ein beliebiges Medium die Konsumenten (K) eines Massenmarktes (siehe Abbildung 9).

---

[261] Expertengespräch: Bachem am14.10.97 und Fink am 28.10.97.

[262] Bruhn begründet diese These über den Vergleich von Online- Kommunikationsinstrumenten mit traditionellen Kommunikationsinstrumenten unter Zuordnung zu statischer/dynamischer oder un-/persönlicher Kommunikation (Multimedia-Kommunikation, 1997), S. 30.

[263] Vgl. BRUHN (Multimedia-Kommunikation, 1997), S.19ff.; HOFFMAN/NOVAK (Networked Environments, 1996), S. 52ff.

[264] Vgl. KOTLER/ARMSTRONG/SAUNDERS/WONG (Principles, 1996), S. 687f.

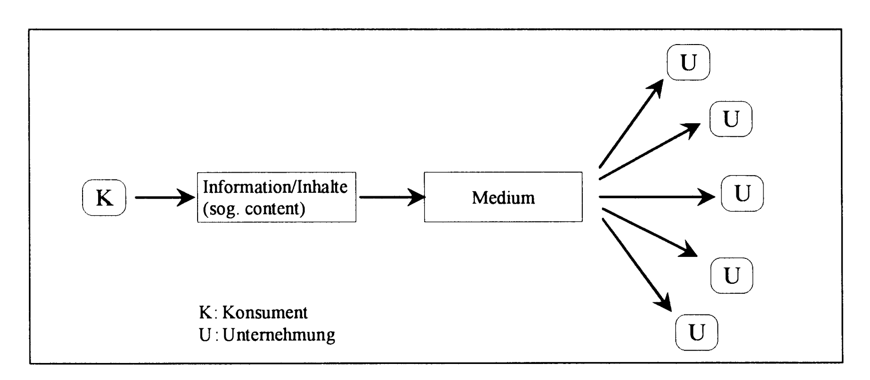


Abbildung 9: Massenkommunikationsmodell einer One-to-Many-Kommunikation

In Abhängigkeit vom Medium (z.B. Print, Fernsehen, Radio) wird statischer (z.B. Text, Bilder, Graphiken) oder auch dynamischer Inhalt übermittelt. Es ist kein Rückkanal vorgesehen. Das Kommunikationsverhalten der Konsumenten ist passiv, d.h. es findet keine Interaktion zwischen einer Unternehmung und ihren Kunden statt. Die Selektionsmöglichkeiten für den Konsumenten sind gering: so besteht beim Fernsehen nur die Wahl zwischen An-, Aus- und Umschalten. Aussedem gilt der technische und finanzielle Aufwand für die Aufbereitung und Verbreitung von TV-Information als extrem hoch. Die Zielgruppen sind so breit wie möglich angelegt, so dass sich eine effiziente Bearbeitung von Minimalzielgruppen über ein Broadcastmedium kaum erreichen lässt.

2.2.2.2 Modell der persönlichen, technisch vermittelten Kommunikation

Kommunizieren zwei Personen miteinander, so ist im Gegensatz zur Massenkommunikation ein Rückkanal vorhanden, der einen echten Dialog unterstützt (siehe Abbildung 10).

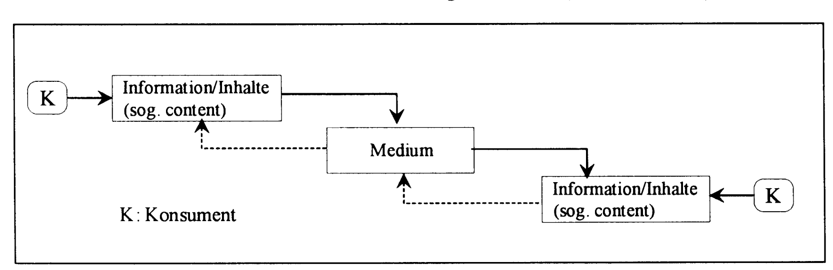


Abbildung 10: Modell der persönlichen, technisch vermittelten Kommunikation
[Quelle: HOFFMAN/NOVAK (Networked Environments, 1996), S. 52]

Der entscheidende Unterschied zum klassischen Modell der Massenkommunikation ist das Merkmal einer *persönlichen Interaktivität*, die von einem technischen Medium, z.B. einem Telefon, unterstützt wird. Prinzipiell kann diese Interaktivität über ein beliebiges Medium

erfolgen. Die direkte, persönliche *'Face-to-Face'*-Kommunikation stellt damit einen Spezialfall dieses Modells dar.

Bereits SHANNON/WEAVER[265] haben das Modell der interpersonalen Kommunikation um den technischen Aspekt des Mediums erweitert. Die Aufgabe des Mediums ist allerdings *„important only as a conduit, as a means of connecting sender and receiver“*[266]. D.h. es wird lediglich *über das Medium und nicht mit dem Medium kommuniziert.*[267]

Der *Aspekt der persönlichen, direkten Kommunikation ist bestimmend* für das Modell *und lässt sich auf Online-Medien übertragen.* Diese technisch über vernetzte Computer vermittelte Kommunikation findet dabei zwischen zwei oder mehreren Personen, zeitgleich oder zeitversetzt statt (siehe Abbildung 11).

Anz. involvierter Pers. \ *Zeitaspekt*	**zeitgleich**	**zeitversetzt**
zwei Personen	Videokonferenz (i.S. Online-Telefonie)	E-Mail
mehr als zwei Personen	Chat-Room	Diskussionsforum / Newsgroup

Abbildung 11: Formen interpersoneller Kommunikation über Online-Medien[268]
[eigene Darstellung]

Die einzelnen Kommunikationsformen sind damit die technologische Basis bei der Gestaltung kommunikativer Anwendungen innerhalb des Online-Marketing.

2.2.2.3 Interaktives Massenkommunikationsmodell für Online-Medien

Bei einem Online-Medium wie dem Internet findet die Kommunikation innerhalb eines globalen Computernetzwerks, hier dem World Wide Web, statt.[269] Dieses Computernetzwerk kann, wie vorab in Kapitel 2.1.1.3 dargestellt wurde, je nach Anzahl angeschlossener Personen bzw. nach Überschreiten der kritischen Masse die Funktion eines Massenmediums übernehmen.

Auch dieses Kommunikationsmodell basiert auf dem 'Urmodell', dem Sender-Empfänger-Modell nach SHANNON/WEAVER.[270] Im Vergleich zum klassischen Modell der Massenkommu-

[265] Vgl. SHANNON/WEAVER (Kommunikationstheorie, 1949), S. 34, zitiert nach FAULSTICH (Medientheorien, 1991), S. 15 und ROGERS (Diffusion_02, 1986), S. 85ff.
[266] Vgl. STEUER (Telepresence-Dimensions, 1992), S. 77.
[267] Auch sog. Personen-Interaktivität genannt, vgl. HOFFMANN/NOVAK (Networked Environments, 1996), S. 56. Siehe Kapitel 2.2.3.
[268] Zu Erklärungen der einzelnen Kommunikationsformen siehe Glossar im Anhang 6.
[269] Das Internet ist als Computernetzwerk konzipiert, doch sind gleichermassen, in Abhängigkeit von der technologischen Entwicklung, andere Endgeräte (z.B. I-TV-Geräte) integrierbar.
[270] Vgl. SHANNON/WEAVER (Kommunikationstheorie, 1949), S. 34, zitiert nach FAULSTICH (Medientheorien, 1991), S. 15.

nikation beinhaltet das Modell der Massenkommunikation bei Online-Medien *neben dem Aspekt eines technischen Mediums den Aspekt der Interaktivität,* umfasst also ähnlich dem unter Kapitel 2.2.2.2 dargestellten Kommunikationsmodell persönliche, technisch vermittelte Kommunikation. Bislang war Massenkommunikation nicht interaktiv, konnte also keinen Dialog unterstützen. Bei Online-Medien bedingen sich hintereinander folgende kommunikative Aktionen und beziehen sich auch aufeinander.

Eine Form der Massenkommunikation, „bei der Aussagen öffentlich durch technische Verbreitungsmittel und einseitig an ein disperses Publikum vermittelt werden“[271], stellt in Online-Medien die *Kommunikation mit einem technischen System*[272] dar. Ein Sender stellt durch das technische System Informationen einem Massenpublikum zur Verfügung, wobei dieses Publikum in der Regel anonym darauf zugreifen kann. Diese Kommunikationsmerkmale *rechtfertigen die Zuordnung zur Massenkommunikation.*
Die klassische Massenkommunikation versucht demgegenüber die Information so weit zu streuen, dass dieser Kontakt auch mehr oder weniger zufällig hergestellt wird. Auch diese Vorgehensweise ist im Internet möglich, z.B. durch E-Mail-Massensendungen. Allerdings sind derartige Kommunikationsmassnahmen, sog. Spamming, im Internet höchst unerwünscht und werden ihr Kommunikations-Ziel kaum erreichen.

Soll diese Form der Kommunikation interaktiv stattfinden, ergibt sich eine entscheidende Konsequenz für das Online-Marketing: *Der Konsument muss selbst aktiv werden, um mit der Information in Kontakt zu kommen.* Jeder Benutzer benötigt einen Computer, mit dem er eine beliebige Website anwählen kann. Die Interaktion mit einer Website erfolgt durch den Nutzer über eine Reihe von „Point-and-Click“-Bewegungen mit der Maus oder Texteingaben in Formulare über die Tastatur.[273]

Eine wesentliche Eigenschaft einer Website ist ihre *Hypertext-Fähigkeit*[274]. Die Website kann hervorgehobene Elemente, sog. Links in Form markierter Wörter oder Graphiken, enthalten, deren Auswahl auf eine andere Stelle im Netz verweist. Diese Stelle kann sich auf der selben Website befinden oder auf einem anderen Server mit anderer Adresse (URL) irgendwo im WWW.

Zwar ist die Navigation durch das Internet damit sehr einfach, gleichzeitig genügt aber auch nur ein einziger 'Mouseclick', um zu einer anderen Website zu wechseln. Die Kommunikation auf der aktuellen Website wird damit möglicherweise abrupt abgebrochen.[275]

---

[271] Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (Konsumentenforschung, 1996), S. 565f.
[272] Vgl. HOFFMANN/NOVAK (Networked Environments, 1996), S. 56.
[273] Vgl. HOFFMANN/NOVAK (Networked Environments, 1996), S. 51. Im Zuge der technologischen Entwicklung werden weitere, andere Eingabemöglichkeiten, z.B. Spracheingabe, benutzt werden.
[274] Vgl. HANSEN (Info-Highway, 1996), S. 58f.
[275] Vgl. HEISE (Online-M@rketing, 1996), S. 58f.

2.2.2.4 Modell der individualisierten, interaktiven Online-Kommunikation

Werden die Erkenntnisse des Kapitel 2.2.2 zusammengeführt, so begründen multimediale Netzwerke ein neues Marketingkommunikationsmodell (siehe Abbildung 12) und bieten eine Alternative zur bisherigen Marktkommunikation. Erreichbar ist ein Massenpublikum genauso wie Kleingruppen und Einzelpersonen, wobei die Kommunikation einen sowohl öffentlichen als auch privaten Charakter besitzen kann.[276]

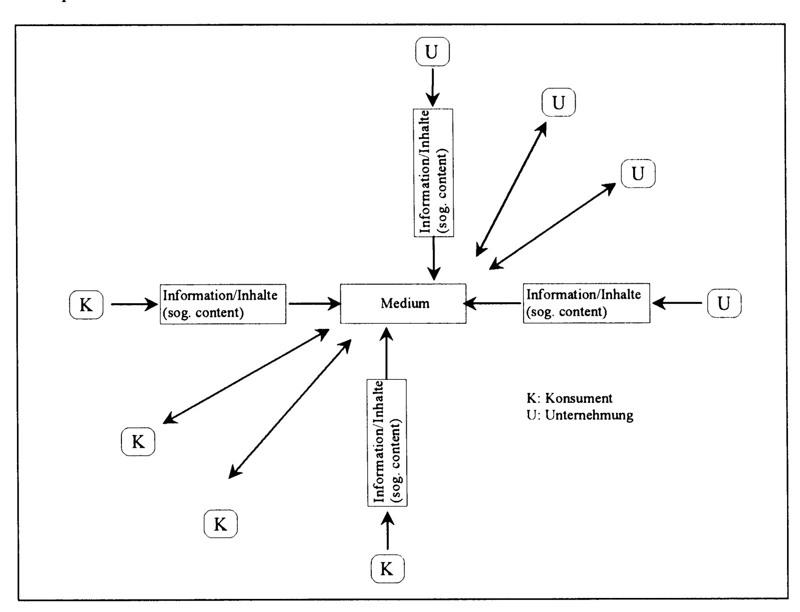


Abbildung 12: Modell der interaktiven Online-Kommunikation
[Quelle: HOFFMAN/NOVAK (Networked Environments, 1996), S. 53]

Konsument und Unternehmung sind in ihrer Kommunikationsbeziehung gleichberechtigt. Der Privatkunde (Business-to-Consumer-Marketing) kann genauso wie ein Firmenkunde (Business-to-Business-Marketing) mit dem Medium interagieren und mit einer Browser-Software durch das Netz surfen.

Entscheidend ist aber, dass nun nicht nur Unternehmungen, sondern auch Konsumenten produkt- und unternehmungsbezogene Inhalte auf einem Web-Server allgemein zugänglich publizieren können.

Grundsätzlich lassen sich in diesem Modell zwei Kommunikationsformen unterscheiden: Zusätzlich zur *Interaktivität zwischen Personen* wird eine *System- oder Maschinen-Interakti-*

[276] Vgl. OENICKE (Online-Marketing, 1996), S. 64.

vität zwischen Personen und technischen Systemen möglich, d.h. die *Kommunikation* findet nicht nur *über das technische System* des Netzwerkes, sondern auch *mit* ihm statt.[277]

Diese Entwicklung der Medien-Kommunikation haben MEYER/PFEIFFER vor dem Hintergrund des Aufbaus einer Online-Beziehung folgendermassen zusammengefasst.[278]

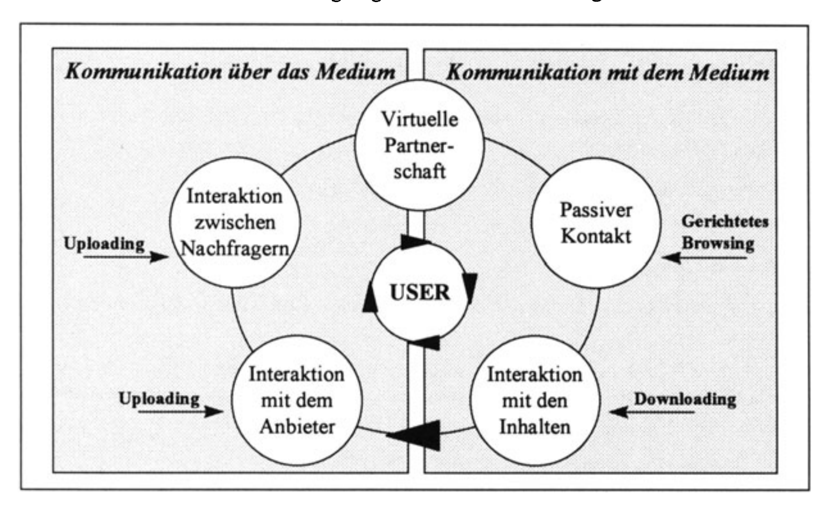


Abbildung 13: Entwicklungsstufen und Bestandteile der kommunikativen Online-Beziehung
[Quelle: MEYER/PFEIFFER (Multimediales Dienstleistungsmarketing, 1998), S. 304]

Grundsätzlich laufen die Botschaften zwischen Sender und Empfänger über die gewählte Kommunikationstechnologie. Tendenziell besteht bei dieser neuen Kommunikationsform daher weniger eine Beziehung zwischen den jeweiligen Kommunikationsteilnehmern als zwischen den Kommunikationsteilnehmern und ihrer technischen Umgebung, mit der sie kommunizieren. Die technische Umgebung dient nicht nur der reinen Informationsübermittlung, sondern wird von ihren Teilnehmern selbst „gestaltet und erfahren".[279]
STEUER nennt dieses Phänomen den Zustand der 'Telepresence'. Das Gefühl der Telepresence entsteht dabei durch die Lebendigkeit der Inhalte (über statische, dynamische Reize und Hypertext) sowie die Interaktivität des Mediums (bestimmt durch die Geschwindigkeit, die Anzahl der Interaktionsmöglichkeiten und die Lebendigkeit der Einflussnahme).[280]

2.2.3 Vergleich traditioneller Medien mit Online-Medien

---

[277] Vgl. HOFFMAN/NOVAK/CHATTERJEE (Scenarios, 1995), Website.

[278] Vgl. MEYER/PFEIFFER (Multimediales Dienstleistungsmarketing, 1998), S. 304 in Anlehnung an HOFFMAN/NOVAK (Networked Environments, 1996), S. 53ff. und HAGEL/ARMSTRONG (Net Gain Buch, 1997), S. 9; auch PFEIFFER (Netzwerk-Kommunikation, 1996), S. 34.

[279] Vgl. STEUER (Telepresence-Dimensions, 1992), S. 78ff.

[280] Vgl. STEUER (Telepresence-Dimensions, 1992), S. 76, 80f.; Zum Begriff 'vividness' (Lebendigkeit) vgl. auch HALBACH (Interface-Theorie, 1994), S. 163. Die Lebendigkeit steigt mit der Anzahl der menschlichen Wahrnehmungssinne, die durch die Information angesprochen werden.

Traditionelle Medien lassen sich vom Internet grundsätzlich nach ihrer *Erreichbarkeit*, *Marktgrösse* und *kritischen Masse* unterscheiden. TV und Radio konzentrieren sich meist auf ausgewählte, klar definierte geographische Zielgruppen. Im Internet kann der Markt leicht global und wesentlich weniger genau definiert sein. Ausserdem sind Radio und Fernsehen nicht nur einfacher zu bedienen und die Geräte besser zugänglich, die Menschen sind den Gebrauch von Radio und TV bereits seit längerer Zeit gewohnt und die kritische Masse ist lange erreicht. Der *Nachteil des Internet* ist seine heute noch vergleichsweise *geringe Verbreitung*.

Mit Hilfe weiterer Kriterien lassen sich die Kommunikationseigenschaften von Online-Medien herausarbeiten:[281]

- *Art der übermittelten Information* ist multimedial (Bild, Text usw.),
- *Übermittlungsart* ist energetisch und nicht materiell-physisch,
- überbrückbare *räumliche Distanz* ist global,
- überbrückbare *zeitliche Distanz* ist minimal, da online bzw. Real-Time-Dialoge unterstützt werden,
- *Streuungsgrad (Reichweite)*, d.h. die Anzahl der relativ gleichzeitig erreichbaren Personen ist sehr hoch bei einer grossen *Zielgenauigkeit*, d.h. die Möglichkeit der zielgruppenspezifischen Ansprache ist gross,
- Grad der *Interaktivität* (Feed-back-Möglichkeit) ist hoch,
- *Bandbreite* (Anzahl der übertragbaren Informationsformen) ist ausreichend und wird durch technologische Entwicklungen erhöht,
- *Aufwand* der Informationsübermittlung *nach Zeit und Kosten* vergleichsweise gering.

Die *Besonderheit von Online-Medien* liegt darin, dass sie *bei allen genannten Eigenschaften gute bis sehr gute Werte* aufweisen. *Online-Medien* wie das Internet zeichnen sich durch die mögliche *Kombination eines hohen Interaktivitätsgrades mit einem hohen Streuungsgrad* aus. Klassische Medien besitzen demgegenüber beispielsweise zwar einen hohen Interaktivitätsgrad aber nur einen niedrigen Streuungsgrad (z.B. das Telefon) oder einen sehr hohen Streuungsgrad bei niedrigem Interaktivitätsgrad (z.B. das Fernsehen).

Zwar besitzen mehrere Millionen Menschen einen Internetzugang, so dass tatsächlich eine theoretisch sehr hohe Reichweite besteht, dennoch lassen sie sich nicht als Gesamtheit direkt ansprechen. Auch besteht heute nur begrenzt und in Ansätzen die Möglichkeit, nach bestimmten Merkmalen, etwa nach geographischen Kriterien, ausgewählte Benutzer zu kontaktieren.

Werden die wichtigsten Kommunikationsmedien detaillierter miteinander verglichen, so fällt auf, dass Online-Medien *herausragende Eigenschaften hinsichtlich der Interaktivität, Multimodalität sowie Menge, Aktualität und Verfügbarkeit ihrer Informationen* besitzen. Lediglich

[281] Vgl. WERSIG (Leistungsmerkmale, 1985), S. 97f.; HÜNERBERG/KULLA (Kommunikation, 1995), S. 377f.; BERRES (e-commerce_01, 1997), S. 61; PFEIFFER (Netzwerk-Kommunikation, 1996); S. 35; FANTAPIÉ ALTOBELLI (Neue Medien, 1993), S. 455-459.

die 'neuen Medien' Fernseher (TV), CD-Rom und das Internet zeichnen sich durch die spezielle Eigenschaft der *Multimedialität* bzw. *multisensorischen Wahrnehmung* aus (siehe Abbildung 14).

	Eigenschaften							
	Wahrnehmung		**Informationsfluss**		**Darbietung**		**Ansprache**	
Medium	optisch	akustisch	gerichtet	interaktiv	dynamisch	statisch	individuell	Masse
Mailing	X		X			X	X	X
Telefon		X	X	X	X	X	X	
Print	X		X			X		X
Radio		X	X		X			X
TV	X	X	X		X			X
CD-ROM	X	X	X		X		X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X

Abbildung 14: Charakteristika verschiedener Kommunikationsmedien
[Quelle: BERRES (e-commerce_01, 1997), S. 61]

Die Bedeutung des Fernsehers (TV) als etabliertes Massenmedium ist für die weitere Entwicklung des World Wide Web nicht zu unterschätzen. Fernsehbilder sind eine wichtige Komponente für die Multimedia-Produzenten, die den Menschen informieren und gleichzeitig unterhalten. Im Gegensatz zum TV ist das Internet aber interaktiv. Trotzdem wirken Fernsehbilder heute noch 'realistischer' und 'wahrer' als die eher plakativen, gezeichneten Animationen des Internet. Real Time Video oder Real Time Audio sind heute nur als relativ kurze Sequenzen unter Berücksichtigung längerer Übertragungsgeschwindigkeiten abrufbar. Das Radio hat den Nachteil der rein akustischen Übermittlung von Informationen, welche eine wesentlich geringere Werbewirkung besitzen als die Bildkommunikation. Entwicklungen der Web-Telefonie und des Digital TV lassen in absehbarer Zeit Verbesserungen erwarten.[282]

[282] Unternehmungen werden zukünftig in der Lage sein, von einer Datenbank aus alle verschiedenen multimedialen Anwendungen zu generieren, so dass auch Fernsehinformationen ein Teil der im Internet abrufbaren Inhalte darstellen und mit diesen inhaltlich verknüpft werden, siehe Kapitel 1.1.1.3. Voraussetzungen sind u.a. die Lösung der Schnittstellenproblematik und Bereitstellung entsprechender Hardwarekomponenten (Datenbanken, Rechnerkapazitäten).

Das Fehlen eines derartigen interaktiven, multimedialen Mediums musste in der Vergangenheit zu der Einteilung in Massen- und Individualmedien führen.[283] Abbildung 15 vergleicht die drei Mediengattungen nach den von WERSIG aufgestellten Kriterien:

Medien / *Eigenschaften*	**Massenmedien**	**Individualmedien**	**Online-Medien**
Streuungsgrad	++	-	+
Zielgenauigkeit	--	+	+
Interaktivität	--	+	++
Bandbreite	+	0	+
Übermittlungs-aufwand	--	-	+
Rückkanal	--	++	++

-- sehr schlecht - schlecht 0 mittel + gut ++ sehr gut

Abbildung 15: Vergleich ausgewählter Eigenschaften der verschiedenen Mediengattungen [eigene Darstellung, erw. nach LAMPRECHT/GÖMANN (Marketingkommunikation, 1997), S. 5]

Online-Medien weisen damit im Vergleich zu herkömmlichen Massen- und Individualmedien einen überdurchschnittlichen Erfüllungsgrad aller Eigenschaften auf und verbinden damit die Fähigkeiten von Massen- und Individualmedien, lassen sich also als '*individualisierbare, interaktive Massenmedien*' bezeichnen.[284]

Zu diesem Ergebnis kommen auch HOFFMAN/NOVAK.[285] Sie verwenden eine weitere, für Online-Marketing spezifischere Klassifikation nach sieben Kriterien und unterscheiden traditionelle und neue Medien detailliert nach:

- Kommunikations-Modell (One-to-Many, One-to-One, Many-to-Many),
- Anzahl der „linked resources" sog. Hyperlinks (one, few, many) ,
- Inhalt (Text, Bilder, Audio, Video, experimentelle Inhalte),
- Personen-Interaktivität,
- Maschinen-Interaktivität,
- Media-Feedback Symmetrie (Unterschied der Bandbreiten von gesendeter/empfangener Information) und
- Zeitlicher Synchronität.

[283] Vgl. beispielsweise ROGERS (Diffusion_02, 1986), S. 21; SCHEFER (Intermedia-Vergleich, 1997), S. 251ff.
[284] Vgl. OENICKE (Online-Marketing, 1996), S. 61; HÜNERBERG (Kommunikation, 1996), S. 109.
[285] Vgl. HOFFMAN/NOVAK (Networked Environments, 1996), S. 56.

Besonders betont wird bei diesem Ansatz die Interaktivität. Nicht nur dass zwischen Personen- und Maschinen-Interaktivität unterschieden wird, auch die Media-Feedback Symmetrie und die zeitliche Synchronität sind Kriterien, die besonders von interaktiven Medien erfüllt werden und damit das Kriterium der 'Interaktivität' direkt mitbestimmen.

2.2.4 Interaktivität für individuellen Dialog nutzen

Online-Medien weichen die genannte starre Einteilung in Massen- und Individualmedien auf und verändern das traditionelle Marketingumfeld stark.[286] Diese neue Form der Kommunikation besitzt aufgrund der *interaktiven*[287] *oder auch individualisierten*[288] *Eigenschaften multimedialer Online-Medien* verschiedene Ausprägungen.[289] Massenkommunikation auf der einen Seite und Individualkommunikation auf der anderen Seite stellen die beiden Pole eines Kontinuums dar, auf dem die verschiedensten Kommunikationsarten eingeordnet werden können. Das Besondere des *Internet mit seinen kommmunikativen Fähigkeiten* ist, dass es das *komplette Kontinuum je nach Kommunikationsbedürfnis des Nachfragers* abdeckt. Damit gilt Abbildung 12 gleichermassen für die Inhalte der Abbildung 9 und Abbildung 10. Im Internet werden bestimmte Inhalte eines Konsumenten oder einer Unternehmung einerseits für einen ausgewählten anderen Konsumenten oder eine bestimmte Unternehmung i.S. einer One-to-One-Kommunikation gezeigt (z.B. E-Mails, Webphone, Chat), oder andererseits allgemein i.S. einer One-to-Many- bzw. sogar Many-to-Many-Kommunikation zugänglich sein (z.B. moderierte/nicht moderierte Mailing Lists, Diskussionsgruppen, Multi-Player Games, Chats). *Je nach Ausgestaltung der Online-Anwendung* findet die *Kommunikation* in herkömmlicher Weise *über das Medium oder als Interaktion mit den Inhalten, d.h. mit dem Medium* statt.

Wie beim Fernsehen birgt auch das Internet durch die mögliche Interaktivität die Gefahr des Zapping in sich. Im Vergleich zum TV-Angebot ist die Zap- bzw. Click-Bereitschaft eines Surfers sogar noch weitaus höher, denn es existiert keine linear erzählte Geschichte, die den Konsumenten bindet. Im Gegenteil, es wird *vom Surfer 'Zapping' erwartet*; denn bleibt der Nutzer im Netz passiv, passiert nichts.
Die Aufgabe des Online-Marketing ist, den interessierten Surfer auf eine Website zu führen und dort festzuhalten. Die Determinanten des Online-Konsumentenverhaltens werden daher in Kapitel 2.3 systematisiert und in einem Online-Werbewirkungsmodell zusammengefasst.

2.3 Determinanten des Online-Konsumentenverhaltens

Die demographischen Daten der Internet-Nutzer beschreiben eine aussergewöhnliche Zielgruppe, egal für welche Region oder welches Land sie gemessen werden.

---

[286] Vgl. HOFFMAN/NOVAK (Networked Environments, 1996), S. 50ff.
[287] Vgl. OENICKE (Online-Marketing, 1996), S. 61.
[288] Vgl. HÜNERBERG/HEISE/MANN (Online-M@rketing, 1996), S. 109.
[289] Vgl. HOFFMAN/NOVAK (Networked Environments, 1996), S. 57.

Allerdings lassen sich allein auf Basis soziodemographischer Daten keine verhaltenswissenschaftlichen Aussagen zum Internet-Nutzer treffen. Neben quantitativen und soziodemographischen Entwicklungen müssen auch psychographische Merkmale betrachtet werden, um das Potential des Internet als zukünftiges Massenmedium zu beurteilen. Soziodemographische (z.B. Alter, Geschlecht, Einkommen) und gerade auch psychographische Merkmale der Online-Nutzer (z.B. Persönlichkeitsmerkmale, Einstellungen wie Nutzenerwartungen und Werte) beeinflussen das Online-Konsumentenverhalten beispielsweise bei Markenwahl bzw. Markentreueverhalten, Kaufvolumen sowie Einkaufsstättenwahl.

Bislang gibt es für das Internet noch immer keine mit der Validität der GfK-Fernsehforschung oder der Mediaanalyse vergleichbaren Nutzungsdaten - der Online-Markt war bislang zu klein und das Online-Angebot zu vielfältig, um derartig aufwendige Erhebungsinstrumente refinanzieren zu können. Trotzdem befassen sich mehr und mehr demoskopische Institute mit dem Internet und versuchen repräsentative und umfassende Studien zu erstellen und Analyseinstrumente zu entwikkeln.[290]

Im folgenden werden daher neben den soziodemographsichen Merkmalen der Internet-Nutzer auch die Determinanten des Online-Konsumentenverhaltens untersucht. Denn damit lassen sich einerseits Massnahmen ableiten, die eine rasche Diffusion der Internettechnologie und -nutzung in breitere Bevölkerungsschichten fördern und andererseits den Einsatz des Internet im Marketing-Mix im konkreten Anwendungsfall rechtfertigen.

2.3.1 Soziodemographische Eigenschaften des Online-Konsumenten

2.3.1.1 Grundsätzliche Entwicklungen

Der durchschnittliche Internet-Nutzer ist männlich (in den USA zu rund 60 Prozent und in Europa noch zu über 78 Prozent im Internet vertreten[291]), unter 50 Jahre alt und besitzt eine überdurchschnittliche Schulbildung und ein überdurchschnittliches Einkommen (siehe Abbildung 16).

---

[290] Vgl. BREITER/BATINIC. (GfK-Befragungsmethodik, 1997), S. 215ff.; FORSTER (Methodenstreit, 1997), 92f.; Expertengespräch: Piel am 10.01.97

[291] Vgl. GVU (8th GVU, 1997), Website.

[Stand: ca. Mitte 1997]	**Deutschland**	**Schweiz**	**USA**
Internetzugang priv. HH [%]	13%[c]	13,8[a]	ca. 20%[292]
Frauenanteil	10-12%[c]	28%[a]	40,5%[d] [293]
durchschn. Alter	32,5 Jahre[b]	ca. 35 Jahre[294]	keine Angabe
Schulbildung (Abitur)	71,6%[b]	59%[a]	keine Angabe
Nutzungshäufigkeit	88,7% an 3-7 Tagen[b]	68% mindestens 1x/Wo.; 50% mehrmals/Wo.[a]	85%[d] täglich

[a]WEMF (Mai-Okt. '97) [b]W3B (April/Mai bzw. Okt./Nov. '97) [c]GfK, 1. Online-Monitor [d]8th GVU

Abbildung 16: Demographische Internet-Nutzerstruktur: Deutschland, Schweiz und USA im Vergleich [eigene Darstellung]

Von der schweizerischen Wohnbevölkerung über 14 Jahre werden maximal 18,4% über das Internet erreicht[295]; 6 Monate vorher waren es erst 13,8%, 1 Jahr vorher ca. 7% und vor 1-2 Jahren nur ca. 2%. Im April 1998 surften bereits 7,8% täglich und 15,6% nutzen das Internet immerhin mehrmals pro Monat. Der Frauenanteil liegt bei den Schweizer Internet-Nutzern mit 28% deutlich über dem europäischen und auch deutschen Durchschnitt.[296] In Deutschland lag der Anteil weiblicher Internet-Nutzer 1995 noch bei 6% und nimmt langsam etwas schneller zu. Seit Herbst 1997 ist der Frauenanteil von 12,2% auf bislang 15,5% angestiegen.[297] Abbildung 16 stellt zusammenfassend die wichtigsten soziodemographischen Merkmale der Internet-Nutzer in Deutschland, der Schweiz und den USA einander gegenüber. Um eine Vergleichbarkeit der Daten gewährleisten zu können, wurden Studien ähnlicher Erhebungszeiträume gewählt. Die Ergebnisse beziehen sich auf den Herbst 1997.

---

[292] Vgl. NEWSLINE@WWW.HORIZONT.NET (Horizont-Newsletter, 16.12.98): Laut einer Studie des Marktforschungsunternehmens International Data Corporation (IDC) besassen 1997 knapp 18 Mio. US-Haushalte einen Internetzugang, bis zum Jahr 2001 werden es rund 40 Mio. also mehr als ein Drittel aller Haushalte sein.

[293] Im Januar 1994 waren erst 5% amerikanische Frauen im Internet, vgl. GVU (8th GVU), S. 2.

[294] Die Online-Altersverteilung ist in der Schweiz: 14-19jährige: 10%, 20-29jährige 29%, 30-39jährige 29%, 40-49jährige 20% und über 50jährige 12%, vgl. WEMF&REMP (Web-Nutzung-CH, 1997), S. 3. Für die Altersstruktur im April 1998 vgl. WEMF&REMP (Web-Nutzung-CH02, 1998), S. 3.
Zum Vergleich: In Deutschland sah im Frühjahr bis Herbst 1997 die Online-Verteilung folgendermassen aus: 14-19jährige: 7%, 20-29jährige 39%, 30-39jährige 31,5%, 40-49jährige 15% und über 50jährige 7,8%, vgl. FITTKAU/MAASS (W3B-Umfrage(E2), Okt./Nov. 1997), S. 18.

[295] Da die Daten im Herbst 1997 bzw. Frühjahr 1998 erhoben wurden, ist davon auszugehen, dass dieser Anteil in der Schweiz bis Ende 1998 bei mindestens 20-25% liegen wird, vgl. WEMF & REMP (Web-Nutzung-CH, 1997), S. 1; WEMF &REMP (Web-Nutzung-CH02, 1998), S. 1.

[296] Vgl. WEMF & REMP (Web-Nutzung-CH, 1997), S. 3; WEMF&REMP (Web-Nutzung-CH02, 1998), S. 3. Der Frauenteil liegt in Europa bei 22%, vgl. GVU (8th GVU, 1997), Website; in Deutschland nur zwischen 10-12%, siehe Abbildung 16.

[297] Vgl. FITTKAU/MAASS (W3B-Umfrage(E), Okt./Nov. 1997), S. 17; FITTKAU/MAASS (W3B-Umfrage(F), Juni 1998), S. 1.

Aufgrund seiner Entstehungsgeschichte als Informationsnetz von Forschungs- und Wissenschaftsinstituten war das Internet anfangs besonders bei professionellen Computerspezialisten, Wissenschaftlern und Studenten beliebt und wies eine sehr junge Nutzerschaft auf. In Deutschland waren 1995 noch knapp die Hälfte aller Internetnutzer Studenten. Obwohl dieser Studentenanteil mittlerweile auf rund 17% sank, ist er im Vergleich zur Gesamtbevölkerung unvergleichlich hoch.[298]

2.3.1.2 Die Bedeutung der jungen, dynamischen Nutzergruppe

Welche Bedeutung diese demographischen Merkmale der Internet-Nutzer besitzen, unterstreicht das folgende Zitat von Liz Randolph, Analyst von Jupiter Communications: „College students and teens are a crucial stage in their lives, and are forming lifelong brand and consumer product allegiances. These demographics are the makers and breakers of cultural trends. The combined spending power of college students and teens, underestimated by many, is in excess of $200 billion. This makes the college and teen market a lucrative target for any content developer or marketer online."[299]

Das Potential der genannten jungen Online-Zielguppe ist unbestritten, trotzdem wurde das Image vom surfenden Teenager und Freak bereits im Laufe der Jahre 1996 und 1997 durch Untersuchungen der Autorin widerlegt.[300] Der heutige Internet-Nutzer ist ein anspruchsvoller Erwachsener, dem das Internet sowohl das berufliche als auch private Leben bereichern und erleichtern soll.[301] Der Online-Nutzer ist kritischer als der traditionelle Konsument, der noch keinen Zugang zum Web besitzt: Er ist bereit, für das Beste mehr zu zahlen und bemüht sich eher, neue Geräte und Methoden zu nutzen.[302] Ausserdem stehen die Internet-Nutzer, die oft mit der im amerikanischen Raum als Generation X bezeichneten Nutzergruppe[303] verglichen wird, traditioneller Werbung eher kritisch gegenüber. Denn diese Nutzergruppe schätzt, gewöhnt an das „Channel-zapping und Joy-sticking", die freie Wahl verschiedener Angebote und damit gerade einfache, ehrliche und direkte Botschaften, die nicht den Eindruck der persönlichen Beeinflussung erwecken dürfen.[304]

---

[298] Vgl. FITTKAU/MAASS (W3B-Umfrage(E), Okt./Nov. 1997), Text S. 20. In Deutschland liegt der Studentenanteil an der Gesamtbevölkerung bei 2,23%, vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (Studenten, Stand: 31.12.1997), in der Schweiz liegt der Anteil mit 1,5% (Tertiärstufe) sogar noch etwas niedriger, vgl. IHA-GfM (Vademecum '96, 1995), S. 12, 21.

[299] Vgl. JUPITER COMMUNICATIONS (College Marketing, 1997), Website.

[300] Einzelne Untersuchungen zu den Kunden der Electronic Mall Bodensee, der Zürcher Kantonalbank und der Martel AG St.Gallen; vgl. GRÄF/SCHÖGEL (ZKB-Projekt, 1997); GRÄF/TOMCZAK (Fachbericht, 1997) S. 37, 54.

[301] Vgl. N.N. (Yahoo-Studie, 1997) S.14; GRÄF/TOMCZAK (Fachbericht, 1997), S. 79.

[302] Vgl. KIERZKOWSKI/MCQUADE/WAITMANN/ZEISSER (Digital Consumer, 1997), S. 7.

[303] Die hier beschriebene Generation X zeichnet sich durch eine ausgeprägte Neugier und Suche nach dem „Hype" aus und entspricht der in Kapitel 2.3.2.6 von der DemoSCOPE für die Schweizerische Bevölkerung beschrieben Generation Z.

[304] Vgl. KASSAYE (Global Advertising, 1997), S. 35.

2.3.1.3 Internetpenetration im internationalen Vergleich

Eine Studie des International research instituteS (IriS)[305], die 18 Länder von Nord-Amerika über Australien und Asien bis zur EU untersuchte, bestätigt zwar die Attraktivität der im Internet erreichbaren Zielgruppe, bemerkt aber auch, dass erst relativ wenige Konsumenten den Weg ins World Wide Web gefunden haben.[306] Gleichzeitig verweist diese Studie auf starke Entwicklungsunterschiede und Nutzungsschwerpunkte. Danach sei die Penetration am Arbeitsplatz am höchsten und in den Haushalten am niedrigsten, wobei der Anteil privater Zugänge stark steigt.[307] Länder wie Deutschland und die Niederlande seien hinsichtlich der Internetpenetration innerhalb der EU-Staaten führend, lägen im internationalen, aussereuropäischen Vergleich aber nur im Mittelfeld.

Das Beispiel der USA, die bei der Internetpenetration führend sind, zeigt, dass die Nutzung des Internet auch nach Abschluss der Ausbildung grösstenteils beibehalten wird und dass neben einer stark zunehmenden Zahl internetfähiger PCs in privaten Haushalten auch der Anteil berufstätiger Internet-Nutzer (Angestellte, Selbständige etc.) stark anwächst. Beide Aspekte zeichnen sich in ähnlicher Weise für den deutschsprachigen Raum ab und fördern eine rasche Diffusion in den privaten Bereich hinein.[308] Einige europäischen Länder, vor allem die Niederlande und die Schweiz, werden die USA in der Internetpenetration vermutlich bald einholen, denn sie weisen auch in der PC-Penetration bereits hohe Zahlen auf. In der Schweiz waren im Herbst 1997 rund 2,9 Mio. PCs installiert. Pro 1000 Erwerbstätigen standen damit bereits 470 PCs zur Verfügung - davon 1,4 Mio. an Arbeitsplätzen bzw. 1.8 Mio. in privaten Haushalten.[309]

Das internationale Wachstum der PC-Penetration ausgewählter Länder zeigt Abbildung 17.[310]

---

[305] Vgl. IRIS (Internet-Studie_03, 1996), S. 4-9: Bei Firmenzugängen für geschäftliche Kommunikation und Information rangieren am einen Ende des Spektrums Schweden und Finnland (10%), gefolgt von den USA (9%) und Australien (8%). Am anderen Ende mit niedrigen Zugangszahlen von bis zu 2% bewegen sich Frankreich, Italien, Zypern, Portugal, Spanien und Griechenland. Bezogen auf die Internet-Nutzung in privaten Haushalten liegen die USA und Canada mit 8% an der Spitze, Portugal und Spanien (weniger als 1% besitzen hier einen Internet-Zugang) am unteren Ende der Liste. Deutschland liegt im Mittelfeld.

[306] Siehe auch Kapitel 1.1.1.2 und Tabelle 1 für Angaben im deutschsprachigen Raum.

[307] Diese Entwicklungen werden grundsätzlich von FITTKAU/MAASS bestätigt. Doch ist zumindest im deutschsprachigen Raum mittlerweile der Anteil privater Zugänge höher als der geschäftlicher Zugänge, vgl. FITTKAU/MAASS (W3B-Umfrage(E), Okt./Nov. 1997), S. 21ff.

[308] Vgl. FITTKAU/MAASS (W3B-Umfrage(E), Okt./Nov. 1997), Tabelle S. 10; Expertengespräch: Baumann am 27.05.1998 und interne Unterlagen der IHA-GfM.

[309] Vgl. ANOCZKY (PC-Installationen, 1997), S. 122.

[310] Leichte Abweichungen zu den in Kapitel 1 für Deutschland genannten Zahlen sind aufgrund unterschiedlicher Quellen möglich.

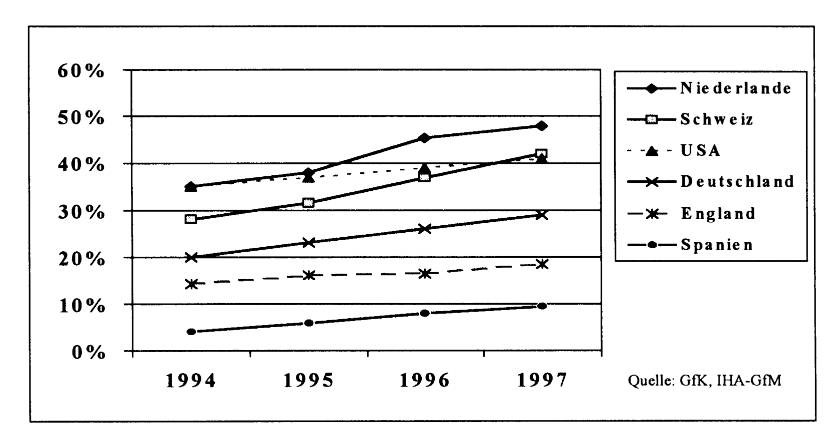


Abbildung 17: PC-Penetration in privaten Haushalten in Europa und den USA
[Quelle: Expertengespräch: Baumann am 27.05.98]

2.3.1.4 Parallelen zum Versandhandel

Online-Shopping, auch E-Commerce, wird als neue Form des Distanzshoppings *häufig mit dem Versandhandel verglichen*. Denn einerseits bestehen beim Online-Shopping vergleichbare logistische Chancen und Risiken und andererseits sind die Deutschen bereits heute weltweit die besten Versandhandelskunden, so dass vielfach ein besonders *hohes Potential* auch für neue Formen des Distanz- oder Homeshoppings angenommen wird.[311] So entfallen auf Deutschland ungefähr 20% des weltweiten bzw. 50% des europäischen Versandhandelsumsatzes.[312] Der Anteil am gesamten Einzelhandelsumsatz beträgt um 5%, in den USA nur um 3%. In einzelnen Produktbereichen liegt der Anteil des Versandhandelsumsatzes allerdings wesentlich deutlich höher; bei der Damenoberbekleidung beispielsweise bei 18%.[313] Obwohl bisher unterdurchschnittlich wenige Frauen das Internet nutzen, sind laut JUPITER COMMUNICATIONS gerade Frauen als Online-Zielgruppe für das Segment der Bekleidung geeignet.[314]

---

[311] Vgl. HANSEN (Info-Highway, 1996), S. 130; o.V. (Karstadt. 1997), S. 30; BACHL (Einkaufstrends, 1996), S. 24; JANSEN (Spezialversender, 1997), S. 22. Für die Schweiz siehe FREUDIGER/REICHMUTH (Schweizer Versandhandel online, 1997), S. 26f.

[312] Vgl. KRECHTING (Versandhandelsmarketing, 1997), S. 23-29. Ausserdem stammen die zwei grössten Versender sowie zwölf der führenden zwanzig Versender aus Deutschland. Auch der jährliche Versandhandels-Pro-Kopf-Umsatz ist mit ca. 500 DM in Deutschland weltweit am höchsten.- Das Gesamtvolumen beträgt in Deutschland insgesamt 35 Mrd. DM, wobei der Anteil Ostdeutscher an den Versandhandelskunden mit 53% anderthalbmal höher ist als der Anteil Westdeutscher mit 30%, vgl. SCHMIDT-RICHBERG/GUNTHER (Versandwertewandel, 1997), S. 151.

[313] Vgl. HERCHENRÖDER (1994), zitiert nach KRECHTING (Versandhandelsmarketing, 1997), S. 24; auch SCHMIDT-RICHBERG/GUNTHER (Versandwertewandel, 1997), S. 151.

[314] Denn entweder sind Frauen als berufstätige Kundinnen zeitknapp oder vermeiden als junge Mütter nervenaufreibende Einkäufe mit dem Kind, und schätzen die Möglichkeit, Waren zu einer beliebigen Zeit und in Ruhe aussuchen und anprobieren zu können, vgl. JUPITER COMMUNICATIONS (Shopping Report, 1997), Website. Die Quelle Schickedanz AG & Co. bestätigt dies, da ihre Website zum Grossteil von Frauen besucht wird, vgl. PALOMBO (Quelle, 1998), Vortrag; RODE (Internetbegeisterung, 1998), S. 56

Obwohl das *Leistungsangebot im Versandhandel* in den letzten Jahren gemeinhin durch ein Trading up gekennzeichnet ist, kommen die Kunden der Universalversender in der Regel nur aus mittleren und unteren Einkommensschichten bzw. aus gesellschaftlichen Schichten, die in Zukunft über steigende Freizeit verfügen[315], nämlich Arbeiter, nichtleitende Angestellte und Beamte. *Ein durchschnittlicher Versandhandelskunde weist also völlig andere demographische Merkmale auf als ein derzeit typischer Internet-Nutzer.*
Folgerichtig wird das Internet sein Potential als Distributionskanal erst dann ausschöpfen können, wenn

1. das Internet auch von der Bevölkerungsschicht genutzt wird, die bereits im traditionellen Geschäft zu den Distanzkäufern gehört,
2. das Online-Leistungsangebot der momentanen anspruchsvollen Internet-Nutzerschaft angepasst wird und
3. durch das Angebot eines Zusatznutzens vermehrt Online-Shopping-Kunden gewonnen werden, die nicht zu den klassischen Versandhandelskunden bzw. Distanzkäufern gehören.

Das *Internet bietet Chancen*, da sich gerade sehr attraktive, bisher für den Versandhandel eher nicht erreichbare Zielgruppen (besser verdienende und gebildete Personen) ansprechen lassen. Beschäftigungsgruppen wie leitende Angestellte oder Freiberufler gehören zu diesen attraktiven Zielgruppen und weisen wie die zunehmende Zahl der *Singles* ein relativ *knappes Freizeitbudget* auf.[316]

Damit besteht hier über eine *'funktionale, prozessorientierte' Komponente*, nämlich über die zeitliche Entlastung bei alltäglichen Versorgungsaufgaben, die Möglichkeit, an zusätzliche Kundengruppen heranzutreten, die im Gegensatz zu weniger gut gebildeten Personen ihre Bedürfnisbefriedigung eher im Beruf als in der Freizeitbeschäftigung und dem Shopping sehen.[317]

Kaum jemand nutzt das Internet ausschliesslich aus beruflichen Gründen, selbst wenn der Netzzugang aus dem Büro erfolgt. Privates Interesse ist, wenn nicht gar primärer Beweggrund, doch zumindest ein entscheidender Teilaspekt der Internet-Nutzung.[318]

---

[315] Vgl. SCHMIDT-RICHBERG/GUNTHER (Versandwertewandel, 1997), S. 151.

[316] Sie müssen ihre *eigenen Zeiten zur Haushaltsführung* (Einkaufen, Verwaltungsgänge, Putzen, Bügeln usw.) leisten und verfügen nicht wie Familien über die Möglichkeit der Arbeitsteilung.

[317] Vgl. OPASCHOWSKI (Freizeitforschung, 1989), S. 12f.

[318] Vgl. GRÄF/TOMCZAK (Fachbericht, 1997), S. 44f.; FITTKAU/MAASS (W3B-Umfrage(E), Okt./Nov.1997), S. 22f.

2.3.2 Psychographische Determinanten des Online-Konsumentenverhaltens und Ableitung eines Online-Wirkungsmodells

Neben der funktionalen Komponente besitzt ‚Einkaufen' auch eine emotionale Komponente, denn mit Shopping verbindet der Konsument Lebenslust und knüpft daran die Forderung nach Verhinderung von Langeweile.[319] Der *Einkaufsbummel* stellt eine *eigenständige Freizeitbeschäftigung* mit hohem Erlebniswert dar. Von der 'Lust am Geldausgeben', den Spontankäufen, profitiert bisher vor allem der stationäre Einzelhandel, weniger der Versandhandel. Über dreidimensionale, nach individuellen Wünschen gestaltete Online-Einkaufsräume kann zukünftig über das Internet versucht werden, auch für den Distanzhandel das Umfeld für ein emotionales Produkterlebnis oder eine spontane Kaufentscheidung zu schaffen. Hinsichtlich der Notwendigkeit einer stärkeren *Freizeitorientierung* und *Individualisierung* eröffnet das Internet im Vergleich zum stationären Handel allerdings auch einen Wettbewerbsvorteil durch zielgruppenorientierte Sortimentsanpassung und individuellen Darbietungsmöglichkeiten.[320]

Zur Identifizierung der wesentlichen Bestimmungsfaktoren des Online-Benutzerverhaltens wird auf die Erkenntnisse der *Konsumentenverhaltensforschung* zurückgegriffen. Aufgrund einer unzureichenden Verhaltensrelevanz *soziodemographischer Merkmale* werden zusätzlich *psychologische Erklärungsansätze* genutzt. Die folgenden Ausführungen lehnen an den Ansatz von MEFFERT an, der dem Kaufverhalten aktivierende, kognitive, persönliche und situative Determinanten unterstellt. Ähnliche Unterscheidungen finden sich z.B. bei KROEBER-RIEL, WEINBERG, KUSS und TROMMSDORFF (siehe Abbildung 18).[321]

Aktivierende Determinanten	**Kognitive Determinanten**	**Persönlichkeits-Determinanten**	**Situative Determinanten**	**Ökonomische Determinanten**
• Emotionen • Motive & Bedürfnisse • Einstellungen	• Informations-aufnahme & -quellen • Wahrneh-mung • Lernen	• Informations-neigung • Involvement • Risiko • Werte	• Zeit • Convenience • Meinungs-führer • Kontakthäu-figkeit	• Zugangs-kosten • Produktpreis • Informations-kosten

Abbildung 18: Determinanten des Online-Konsumentenverhaltens [eigene Darstellung]

[319] Vgl. OPASCHOWSKI (Schöne Freizeitwelt, 1994), S. 17.

[320] Vgl. OEHME (Trends, 1990), S. 248f.

[321] In den psychologischen Erklärungsansätzen wird versucht, über die Einführung sog. hypothetischer Konstrukte, die stellvertretend für nicht-beobachtbare Variablen stehen, einen zusätzlichen Erklärungsbeitrag zum Konsumentenverhalten zu erzielen. Diese Erklärungsansätze werden auch als S-O-R-Modelle bezeichnet und bauen auf den neo-behaviouristischen sowie den weiterführenden kognitiven Erklärungsansätzen auf. Vgl. hierzu beispielsweise die Ausführungen von TROMMSDORFF (Konsumentenverhalten, 1993); MEFFERT (Käuferverhalten, 1992), S. 27f., 47ff.; KROEBER-RIEL/WEINBERG (Konsumentenverhalten, 1996), S. 53ff., 224ff.; KUSS (Käuferverhalten, 1991), Kapitel 2 und 3.

2.3.2.1 Aktivierende Determinanten

Aktivierende Determinanten *bestimmen innere Antriebskräfte und Erregungszustände*, die den Organismus in einen Zustand der *zweckorientierten Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit* versetzen.

Die Aktivierung bzw. Aktiviertheit beeinflusst die gesamte Informationsverarbeitung. Nach der sog. Lambda-Hypothese[322] nimmt bei zunehmender Aktiviertheitsstärke die individuelle Leistung zunächst zu und fällt schliesslich ab einem bestimmten Punkt wieder ab. Zu den *aktivierenden Komponenten* zählen *Emotionen, Motive und Einstellungen*, die sich in der genannten Reihenfolge durch zunehmende Komplexität und Beteiligung kognitiver Vorgänge auszeichnen.[323]

Emotionen

Emotionen beziehen sich auf *wahrgenommene innere (positive oder negative) Erregungszustände* und spielen besonders im Rahmen von Erlebniskäufen eine wesentliche Rolle. Denn Käufe sind nicht nur rational, sondern mindestens ebenso stark emotional bestimmt.

Dies äussert sich beispielsweise darin, dass 'Einkaufen oder Bummeln gehen' zum Selbstzweck wird, Langeweile beseitigen und Lustgefühle vermitteln soll.[324] Empirisch gesichert ist, dass die Ladenatmosphäre einen erheblichen Einfluss auf die Kaufbereitschaft hat.[325] *Für die Gestaltung einer Website ergibt sich daraus die Notwendigkeit, dem Konsumenten eine ähnlich erlebnisreiche Umwelt zu schaffen* wie der 'reale' stationäre Handel. Dieser Aspekt ist nicht nur bei der Nutzung des Mediums entscheidend, sondern auch bei der Frage nach der *Qualitätsbeurteilung von Produkten*. Diese hängt in erheblichem Masse vom Umfeld des Warenangebots (von Art und Ausstattung des Geschäftes, Verkaufspersonal etc.) und der Orientierungsfreundlichkeit des Verkaufsraumes ab.[326] Wird diese Tatsache auf das Online-Marketing übertragen, so wird der *hohe Stellenwert eines mediengerechten Designs und einer klaren Benutzerführung unterstrichen.*[327]

Motive und Bedürfnisse

Motive zeichnen sich im Vergleich zu emotionalen Vorgängen durch eine zusätzliche *Zielorientierung* aus. *Bedürfnisse wirken als Motivauslöser* im Falle eines empfundenen Mangelzu-

---

[322] Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (Konsumentenverhalten, 1996), S. 78.
[323] Vgl. MEFFERT (Käuferverhalten, 1992), S. 47ff.; KROEBER-RIEL/WEINBERG (Konsumentenverhalten, 1996), S. 58 bezeichnen aktivierende Determinanten als Antriebe.
[324] Vgl. OEHME (Handels-Marketing, 1992), S. 352: Er schätzt, dass etwa 60% der Verbraucher das Einkaufen als Vergnügen betrachten. Nur berufstätige Frauen empfinden Einkaufen als Last.
[325] Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (Konsumentenverhalten, 1996), S. 427.
[326] Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (Konsumentenverhalten, 1996), S. 425f.
[327] Siehe Kapitel 2.6.3 zu den Anforderungen an die Benutzerführung.

standes. Damit erlangt ein Bedürfnis erst durch die mehr oder weniger kognitive und emotionale Verarbeitung die Qualität eines Motivs, bzw. im Extremfall die eines Ziels oder Triebs.[328]

> Motive begründen *das individuelle Handeln* und besitzen einen eher überdauernden Charakter. Motive beinhalten damit neben einer zielgerichteten (kognitiven) auch eine emotionale (affektive) Komponente. Die *emotionale Komponente liefert die Grundlage für die Auslösung des Handlungsprozesses, während die kognitive Komponente die Zielorientierung der Handlung bestimmt.*[329]

Die Gründe für eine Internet-Nutzung sind vielfältig. Sie besitzen Motivcharakter (siehe Abbildung 19).

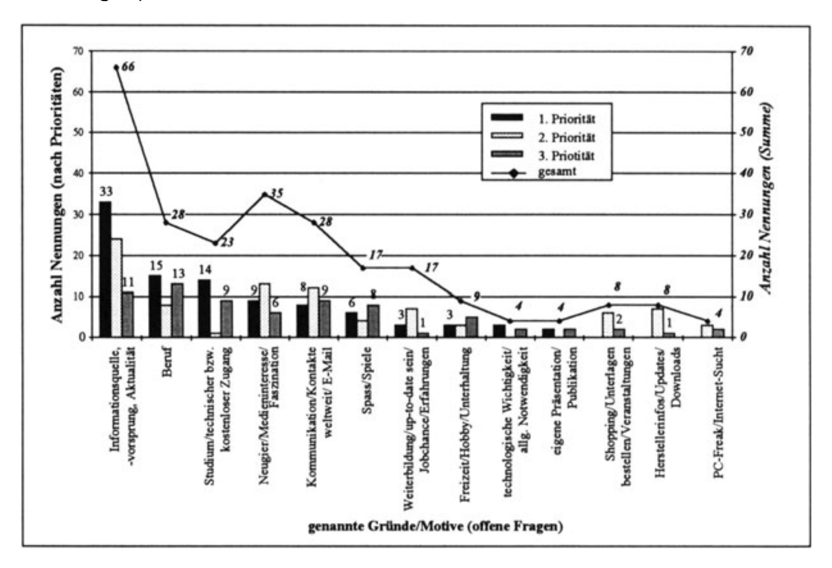


Abbildung 19: Motive der Internet-Nutzung [Quelle: GRÄF/TOMCZAK (Fachbericht, 1997), S. 45]

Neugier, Faszination sowie die *Kommunikationsmöglichkeiten* des Mediums bringen den Interessierten ins Netz. *Berufliche Gründe* oder auch der *kostenlose Zugang*, u.a. als Student, werden erstrangig als Begründung für die Internet-Nutzung genannt. Eigene Untersuchungen zeigen, dass das Internet bislang kaum zu Unterhaltungs-, sondern *hauptsächlich zu Informationszwecken* genutzt wird.[330] Spiele besitzen eine untergeordnete Rolle, sie werden nur von 10% der Befragten im Internet genutzt.- Ergebnisse der W3B-Studien belegen, dass sich die *Nutzungsmotive in den letzten Monaten kaum verändert* haben.[331]

[328] Vgl. MEFFERT (Käuferverhalten, 1992), S. 52; TROMMSDORFF (Konsumentenverhalten, 1992), S. 112f.
[329] Vgl. TROMMSDORFF (Konsumentenverhalten, 1992), S. 112f.
[330] Vgl. GRÄF/TOMCZAK (Fachbericht, 1997), S. 45f.
[331] Vgl. FITTKAU/MAASS (W3B-Umfrage(E), Okt./Nov. 1997), S. 24.

Online-Shopping und der Bezug von Software wird erst mit zweiter oder dritter Priorität genannt; dann aber mit vergleichsweise hoher Bedeutung. Diese noch relativ schwache Bedeutung lässt sich zukünftig ausbauen, wenn Sicherheitsstandards für Transaktionen neben einem attraktiveren, breiteren und am Kundennutzen orientierten Angebot das Online-Shopping alltäglich werden lassen.[332]

Für eine auf die Kundenbedürfnisse abgestimmte Website-Gestaltung lassen sich diese Erkenntnisse nutzen, wobei dem *Informationsgehalt*, der *Funktionalität* und der *Interaktivität* einer Website eine herausragende Bedeutung zukommt.[333]

HAGEL und ARMSTRONG führen alle Motive, die das Online-Konsumentenverhalten beeinflussen auf *vier Grundbedürfnisse* zurück, die befriedigt werden wollen:[334]

1. Interest:

Das Internet verbindet Menschen mit den gleichen inhaltlichen Interessen und Vor-lieben (z.B. Briefmarkensammler, Musikliebhaber bestimmter Interpreten oder Stilrichtungen, Fussball- oder Autofans, Medizininteressierte, Aktienanleger). Gerade bei ausgefallenen Interessen oder notwendigem Spezialwissen, was nur wenige Menschen besitzen, kann das Internet durch seine globale Reichweite auch Personen für die computergestützte Internet-Nutzung begeistern, die sonst nie zu versierten Computernutzern geworden wären.

[332] Es ist davon auszugehen, dass sich das Internet wie das Telefon, Telefax- oder TV-Gerät zu einem alltäglichen Informations- und Kommunikationsmittel entwickeln wird. Damit werden zukünftig die heute in erster Linie angeführten Nutzungsgründe wie Beruf, Studium und Neugier mit steigender Internet-Verbreitung an Gewicht verlieren und die konkreten Angebote und Funktionen, die ein globales Netzwerk bietet, in den Vordergrund treten.

[333] SWOBODA kam bei seiner Untersuchung der Akzeptanz multimedialer Kundeninformationssyteme im POS-Bereich zu anderen Ergebnisschwerpunkten, vgl. SWOBODA (Info-Desk, 1996), S. 55. Für ihn stehen *drei Faktoren* im Zentrum des Medienerlebnisses: *Information, Einkaufserleichterung* und *Unterhaltung*.

Wie auch im Online-Homeshopping-Bereich für die EMB gezeigt werden konnte, ist die Information die wichtigste Dimension multimedialer Systeme. Für Swoboda besitzt die Einkaufserleichterung eine nachgeordnete, aber grössere Bedeutung als die Dimension der Unterhaltung.

Im privaten Bereich zeigen sich im Rahmen der EMB-Studie andere Ergebnisse. Kaufrelevante Informationen werden zwar online beschafft, doch lässt sich damit bisher oft nur der konventionelle Einkaufsprozess unterstützen. Einkaufserleichterungen werden bisher nicht explizit genannt, und dem privaten Online-Shopping fällt überhaupt erst eine nachrangige Bedeutung zu; der Begriff Convenience wird unter Kapitel 2.3.2.4 näher erklärt.

Langfristig lässt sich davon ausgehen, dass das Internet auch als Medium zur Einkaufserleichterung für das Online-Shopping an Bedeutung gewinnen wird, sobald sichere Online-Zahlungsmodalitäten eine breitere Akzeptanz besitzen und nutzenorientiertere Angebote existieren, die eine einfache und zuverlässige Bestell- und Lieferabwicklung gewährleisten.

Swoboda nennt seine drei Faktoren als Gründe für die Nutzung multimedialer Systeme, doch besitzen diese Faktoren keinen eindeutigen oder ausschliesslichen Motivcharakter. Die Begriffe werden in keine Systematik, auch nicht in die Theorie des Konsumentenverhaltens, eingeordnet und besitzten daher nur einen sehr deskriptiven, wenig wissenschaftlichen Wert.

[334] Vgl. HAGEL/ARMSTRONG (Net Gain Buch, 1997), S. 18.

2. Relationship:

Der Wunsch sich auszutauschen, Erfahrungen miteinander zu teilen und auch von fremden Erfahrungen zu lernen, trägt zur Bildung tiefer Beziehungen und auch Freundschaften bei. Beispielsweise können gemeinsame Jugenderfahrungen zwei Menschen bis ins hohe Alter verbinden. Der Erfahrungsaustausch geht dabei über inhaltliche Interessen hinaus, er ist eher an den persönlichen Lebenszyklus gebunden. Junge Eltern, Rentner oder Jugendliche haben das Bedürfnis sich mit Gleichgesinnten auszutauschen. Aber auch altersunabhängig kann thematisch, z.B. im medizinischen Bereich, das Teilen derselben Erfahrungen (mit einer Krankheit) zu einer engen und freundschaftlichen Verbundenheit führen.

3. Fantasy:

Netzwerkumgebungen bieten völlig neue Möglichkeiten, multimediale und mehrdimensionale Umgebungen frei zu erkunden. In spielerischer Weise werden Personen in eine virtuelle Umgebung eingebunden, in der prinzipiell alles möglich ist.

Neben unterhaltsamen Anwendungen sind auch kommerzielle Anwendungen denkbar, z.B. Simulationsspiele, bei denen Teilnehmer über spezifisches Fachwissen, auch Produktwissen, verfügen müssen und gemeinsam spielerisch neue Produktlösungen erarbeiten. Im Bereich des Personalmanagement wäre beispielsweise die Analyse des Interaktionsverhaltens der Teilnehmer eine Möglichkeit, um ihre Belastbarkeit, kommunikativen Fähigkeiten usw. zu testen.

4. Transaction:

Kommerzielle Online-Anwendungen zielen letztlich auf Umsätze ab, die idealerweise auch online generiert werden, d.h. der gesamte Sales-Cycle[335] mit seinen Informations- aber gerade auch seinen Kauf- bzw. Abwicklungsprozessen, sollte im Internet abgebildet werden. Informationsleistungen lassen sich direkt über das Internet bestellen, bezahlen und sofort liefern. Physische Güter können zwar online bestellt werden, erfordern aber eine herkömmliche Transportdienstleistung.

Erleichtern lassen sich Online-Transaktionen mit Hilfe zusätzlicher Services wie Produkt-Kataloge, Suchdienste und Online-Warenkörbe mit integrierter Rechnungserstellung und Bestellbestätigung.

Zusätzlich ist davon auszugehen, dass die auf grundsätzlichen Bedürfnissen basierenden Motive formbar und entwicklungsfähig sind und dass die zu einem bestimmten Zeitpunkt ***beobachtbare Bedürfnisstruktur zusätzlich von situativen Einflussfaktoren bestimmt*** wird. Kaufverhaltensrelevante Motive wie Zeitersparnis, Bequemlichkeit (Convenience) oder das

[335] Vgl. MAUCH (Sales Cycle, 1990), S. 15ff.; BELZ (Geschäftsbeziehungen, 1998), S. 90.

durch ein *individuell wahrgenommenes Risiko* ausgelöste Sicherheitsstreben werden *durch die Persönlichkeitsstruktur* und die Kaufsituation determiniert.[336]

Diese Antriebsunterschiede geben Einblick in die Beweggründe des konkreten Konsumentenverhaltens. Sie können damit einen ersten Hinweis bei der Ableitung von Konsumententypen (z.B. Informationssucher) geben.[337]

Einstellungen

Der Begriff der Einstellung ist weiter gefasst als der der Emotionen und Motive, denn hier findet zusätzlich eine kognitive Gegenstandsbeurteilung statt. Einstellungen entstehen damit durch *Lernprozesse*, indem ein Individuum aufgrund von Erfahrungen mit einem Objekt (Sachen, Personen oder Themen) Überzeugungen, Vorurteile oder Meinungen entwickelt.

MEFFERT definiert Einstellung als *innere Bereitschaft eines Individuums, auf bestimmte Stimuli der Umwelt konsistent positiv oder negativ zu reagieren*. Einstellungen sind als *Prädisposition* zu verstehen und damit dauerhaft. Mit zunehmender Stärke positiver (negativer) Einstellungen gegenüber einer Leistung steigt (sinkt) die Kaufwahrscheinlichkeit.[338]

Weitgehend synonym zum Einstellungsbegriff wird der Begriff *'Image'* verwendet. Er wird definiert als *„mehrdimensionale und ganzheitliche Grundlage der Einstellung einer Zielgruppe zum Gegenstand"*.[339]

In die *Bewertung des Images* gehen verschiedene Merkmale ein. So werden *neben objektiven Produkteigenschaften* grundsätzlich *auch subjektive Eindrücke* berücksichtigt. Images werden *immer ganzheitlich definiert*, da eine Differenzierung nach einzelnen Merkmalen zwar möglich ist, aber unzureichend bleibt. Insgesamt lassen sich die *affektive* (gefühlsmässige Einschätzung), *kognitive* (Einschätzung aufgrund des subjektiven Wissens) und *konative Komponente* (mit der Einstellung verbundene Handlungstendenz) einer Einstellung unterscheiden.[340]

Im Zusammenhang mit Online-Marketing stellt sich weniger die Frage nach den Einstellungen gegenüber bestimmten Produkten[341], sondern vielmehr nach der Einstellung gegenüber dem Medium allgemein und gegenüber Online-Transaktionen im speziellen. Eine *technisch schnelle, optisch ansprechende* sowie *inhaltlich aktuelle und umfassende Gestaltung* der Homepages hat auf die Konsumenten-Einstellungen genauso Einfluss wie *gesetzliche Rahmenbedingungen*.

Eine positive Einstellung zum Werbeträger (Website) übt eine stimulierende Wirkung auf die Aufnahmebereitschaft von Produktinformationen der auf einer Website beworbenen Leistung

[336] Auf diese Faktoren wird in Kapitel 2.3.2.3 und 2.3.2.4 näher eingegangen.
[337] Vgl. MEFFERT (Käuferverhalten, 1992), S. 54. Siehe auch Kapitel 2.5.
[338] Vgl. MEFFERT (Käuferverhalten, 1992), S. 55; ähnlich KROEBER-RIEL/WEINBERG (Konsumentenverhalten, 1996), S. 167f.; TROMMSDORFF (Konsumentenverhalten, 1992), S. 137.
[339] Vgl. TROMMSDORFF (Konsumentenverhalten, 1992), S. 147.
[340] Vgl. MEFFERT (Käuferverhalten, 1992), S. 55f.; TROMMSDORFF (Konsumentenverhalten, 1992), S. 147f.
[341] Vgl. GRÄF/TOMCZAK (Fachbericht, 1997), S. 49.

aus. Und *letztlich beeinflussen wahrgenommene Produkt- und Leistungseigenschaften die Einstellung zum Produkt und damit die Kaufabsicht.*[342] Folglich lässt sich davon ausgehen, dass eine positive Einstellung zum Internet, sich nicht nur auf die dort angebotenen Produkte überträgt, sondern dass auch die Einstellung dem Online-Shopping gegenüber eher positiv sein wird.[343]

Die Einstellung Online-Shopping-Strukturen gegenüber zeigt Abbildung 20.

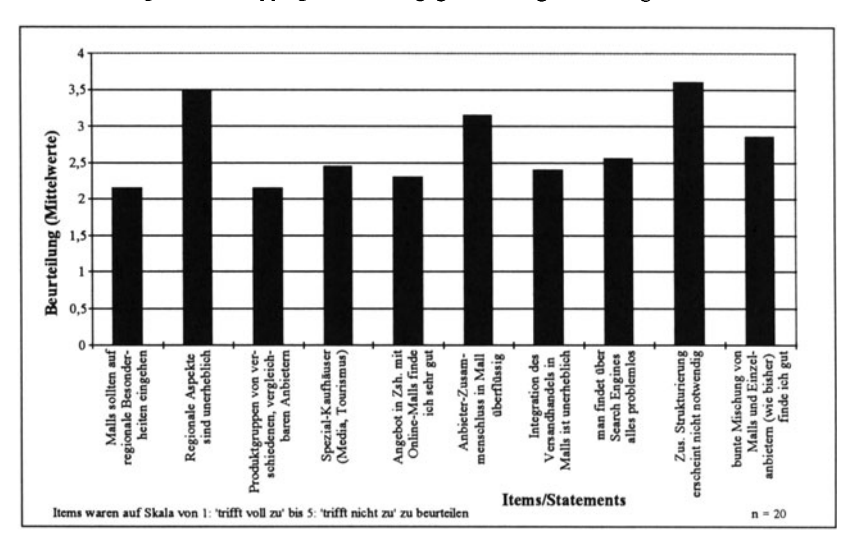


Abbildung 20: Einstellung gegenüber Online-Shopping-Strukturen
[Quelle: GRÄF/TOMCZAK (Fachbericht, 1997), S. 50]

Prinzipiell sind die Internet-Nutzer mit der heutigen Struktur und bunten Mischung von Malls und Einzelanbietern zufrieden, wobei ein breites, anbieterübergreifendes Produktangebot als auch ein tiefes Spezialangebot gewünscht wird. Zur Abwicklung von Käufen ist es dennoch oft unzureichend. Internet-Nutzer suchen nach Strukturierungshilfen, da Search-Engines oft nicht ausreichen.[344]

Eine *positive Einstellung Innovationen gegenüber ist demnach eine wichtige aktivierende Determinante für die Nutzung von Online-Angeboten.* Besonders bei jüngeren Generationen, PC-Benutzern und Kunden von Online-Diensten ist diese Eigenschaft im Vergleich zur Durchschnittsbevölkerung stärker ausgeprägt.[345] Diese Gruppen werden folglich auch bei Online-Bestellvorgängen Schwellenängste eher überwinden.

---

[342] Vgl. MACKENZIE/BELCH/LUTZ (Werbewirkung_03, 1986), S. 130-143.
[343] Vgl. MEFFERT (Marketing, 1998), S. 429; siehe auch Kapitel 2.3.2.3 zum Involvement.
[344] Vgl. GRÄF/TOMCZAK (Fachbericht, 1997), S. 48f.
[345] Vgl. OPASCHOWSKI (Typologisierung), S. 9, 38, 43.

2.3.2.2 Kognitive Determinanten

Prozesse, die einer *gedanklichen Verarbeitung* unterliegen, werden als *kognitiv* bezeichnet.

Kognitive Prozesse sind nicht ohne aktivierende Prozesse denkbar. Doch während aktivierende Prozesse die kognitiven lediglich auslösen, dienen kognitive Prozesse dazu, das Verhalten eines Individuums gedanklich zu kontrollieren und zu steuern.

Für die Analyse des Online-Konsumentenverhaltens sind vor allem Informationsaufnahme, Informationsquellen, Wahrnehmung und Lernen von Interesse.[346]

Informationsaufnahme und Informationsquellen

Eine *Informationsaufnahme* kann *aktiv* oder *passiv* erfolgen und bildet die Voraussetzung für deren Verarbeitung durch den Konsumenten. Aktiv bedeutet dabei, dass der Konsument nach Informationen sucht, während passive Informationsaufnahme ohne Absicht und willentliche Bemühungen geschieht.[347] Diese Unterscheidung ist grundlegend, weil die *Stärke der hinter der Informationsaufnahme stehenden Antriebskräfte den Umfang und die Intensität der Informationsaufnahme und damit auch das Verhalten direkt bestimmt.*

Online-Information wird für den Konsumenten zur *Holschuld*. „Damit wird die *abgerufene Botschaft* in einer wesentlich *objektiveren und interessierteren Situation aufgenommen*, als bei der (oft lästigen) Bringinformation (traditioneller Werbung; Anm. der Autorin). Der *Wirkungsgrad des Mediums wird wesentlich gesteigert*, sowohl bezüglich der Erinnerungs- als auch der Sympathiekomponenten“[348].

---

[346] Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (Konsumentenverhalten, 1996), S. 224f. Das Denken und die Informationsspeicherung werden vernachlässigt, da diese Prozesse das konkrete Verhalten nur bedingt beeinflussen, vgl. KUSS (Käuferverhalten, 1991), S. 28f.

[347] Vgl. hierzu und zum folgenden KROEBER-RIEL/WEINBERG (Konsumentenverhalten, 1996), S. 244ff. Eng verbunden mit den Informationsquellen ist die Frage nach dem Mediennutzungsverhalten, vgl. BERENS/KIEFER/MEDER (Rundfunk-Mediennutzung, 1997), S. 80ff.; SCHULZ (Medien-Typologie, 1997), S. 94f. Denn Veränderungen im Mediennutzungsverhalten (z.B. durch eine stärkere Internet-Nutzung) sind Ausdruck der psychographischen Vorlieben eines Konsumenten und müssten in einem angepassten Media-Mix berücksichtigt werden. Da langfristig nur begrenzt von einem wachsenden Medien-Zeitbudget auszugehen ist, wird die Diffusion von Online-Anwendungen eher zu einer Verschiebung der Nutzungsanteile verschiedener Medien, insbesondere zu Lasten des TV-Konsums, führen. Grundsätzlich geht mit einem steigenden Freizeitbudget ein auf niedrigerem Niveau parallel steigendes Medienzeitbudget, das seit 1964 allerdings um nur knapp drei Stunden anstieg, einher, vgl. MERTEN/SCHMIDT (Medien, 1994), S. 159. Laut einer Studie der Londoner Unternehmung Continental Research verbringen 61% der befragten Yahoo-Nutzer aufgrund ihrer Internet-Nutzung weniger Zeit vor dem Fernseher als früher, vgl. N.N. (Yahoo-Studie, 1997), S. 14. Vgl. auch GVU (8th GVU, 1997), Website. Eine existenzbedrohende Konkurrenz für Buch und Zeitung durch einen Rückgang des Lesens und einen 'Zerfall der Lesekultur' ist durch elektronische Medien kurzfristig nicht zu erkennen. Allerdings hat eine veränderte mediale Darbietung publizistischer und journalistischer Inhalte durch die verbreitete Nutzung elektronischer Medien bereits begonnen, vgl. OPASCHOWSKI (Typologisierung, 1996) S. 44ff.; OPASCHOWSKI (Zukunft, 1997), S. 42, 76; BUDDE (Wall Street Journal, 1997), Vortrag; auch FRITZ (Lesen_01, 1991), S. 24; GRÄF/TOMCZAK (Fachbericht, 1997), S. 47f.

[348] Vgl. WEINHOLD (Cyber-Einzelhandel, 1996), S. 8.

Für die Analyse des Online-Konsumentenverhaltens stellt sich daher die Frage nach den Quellen, die Konsumenten bei der Informationssuche üblicherweise nutzen. Wären *Informationsquellen* überwiegend sachlich orientiert, wie z.B. Kataloge und Produktbeschreibungen, könnte daraus geschlossen werden, dass beim Konsumenten besonders Online-Angebote zur kompletten Abwicklung extensiver Kaufprozesse aufgrund der breiten Informationsbasis hohe Akzeptanz finden müssten.

KROEBER-RIEL/WEINBERG stellen fest, dass persönliche Kommunikation (z.B. Verkaufsgespräche und Beratung im Bekanntenkreis) die am stärksten genutzte Informationsquelle ist, denn sie kommt neben dem sachlichen Interesse dem Bedürfnis nach sozialen Kontakten entgegen.[349] *Über das Internet kann persönliche Kommunikation bislang nur unzureichend vermittelt* werden, denn Applikationen wie Online-Telephonie und Online-Videokonferenzen befinden sich zur Zeit noch in der Entwicklungsphase und werden nur zurückhaltend eingesetzt. Hier besteht ein grosses Potential, da *nonverbale Face-to-Face-Kommunikation* (z.B. Gestik, Mimik) bislang kaum Einfluss auf Informations- und Kaufprozesse im Internet ausüben konnte, obwohl mimische Interaktion auch kognitive Prozesse stark beeinflussen.[350]

Bei der persönlichen Kommunikation vertraut der Konsument auf das Urteil des Kommunikationspartners. Er substituiert zur Senkung seines Informationsaufwands die Erfahrungs- oder Vertrauenseigenschaften eines Produkts durch die Erfahrungen des Kommunikationspartners. Vertrauenseigenschaften werden damit zu Sucheigenschaften, obwohl die Erfahrungen des Kommunikationspartners ihrerseits auf Fremderfahrungen beruhen können.[351] Ökonomisch lässt sich die *Reduktion der Informationsquellen auf einige wenige persönliche Gespräche* dadurch erklären, dass dem Käufer bei aktiver und aufwendiger Informationssuche *erhebliche Informations- und Transaktionskosten* entstehen können - sei es auch nur als Opportunitätskosten, z.B. in Form entgangener Freizeit. Weiterhin spricht die *begrenzte Informationsverarbeitungskapazität*[352] des Menschen gegen die Nutzung vieler, unterschiedlicher Informationsquellen.
Auch die Inanspruchnahme von Verkäufern steigert die Effizienz der Informationssuche des Konsumenten.[353] Viele Probleme des stationären Handels resultieren aber aus unfreundlichem,

[349] Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (Konsumentenverhalten, 1996), S. 250f.: Die Ursachen für die *herausragende Bedeutung der persönlichen Kommunikation* sind vielschichtig und liegen neben dem genannten Bedürfnis nach sozialen Kontakten in der grösseren Glaubwürdigkeit und stärkeren sozialen Kontrolle des Kommunikators, einer besseren selektiven Informationsaufnahme und grösseren Flexibilität beim gegenseitigen Informationsaustausch, vgl. KAAS (Diffusion, 1973), S. 54ff.; KATZ (Informationsquellen, 1983), S. 43ff.; KROEBER-RIEL/WEINBERG (Konsumentenverhalten, 1996), S. 499ff. Die Massenkommunikation, z.B. Testinformationen in Zeitschriften und Werbung, nimmt bei der täglichen Informationsbeschaffung eine eher untergeordnete Rolle ein.
[350] Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (Konsumentenverhalten, 1996), S. 531.
[351] Vgl. KAAS/BUSCH (Institutionenökonomie, 1996), S. 245.
[352] Vgl. KUSS (Käuferverhalten, 1991), S. 50.
[353] Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (Konsumentenverhalten, 1996), S. 503.

inkompetentem oder unmotiviertem Verkäuferverhalten.[354]
Demgegenüber entscheiden im Internet vor allem sachliche Kriterien und eine direkte Kundenbeeinflussung ist lediglich durch die zielgruppengerechte Ausrichtung, eine programmiertechnisch entsprechende Benutzerführung und das Image der Website möglich.

Im Internet werden dem Nachfrager entsprechend seinen subjektiven Präferenzen unterschiedliche Wege angeboten, die gewünschten Informationen zu selektieren. Die interaktive, technisch unterstützte schnelle, bequeme und komprimierte Informationsaufnahme reduziert den Suchaufwand und senkt damit die Informationskosten. Eine *individuelle, asynchrone Informationsaufnahme* wird unterstützt, da die einzelnen *Informationen nicht mehr ausschliesslich hierarchisch und baumartig sequentiell* abgearbeitet werden müssen, *sondern sich zusätzlich assoziativ*, den Bedürfnissen des Konsumenten entsprechend, kombinieren und abrufen lassen.[355]

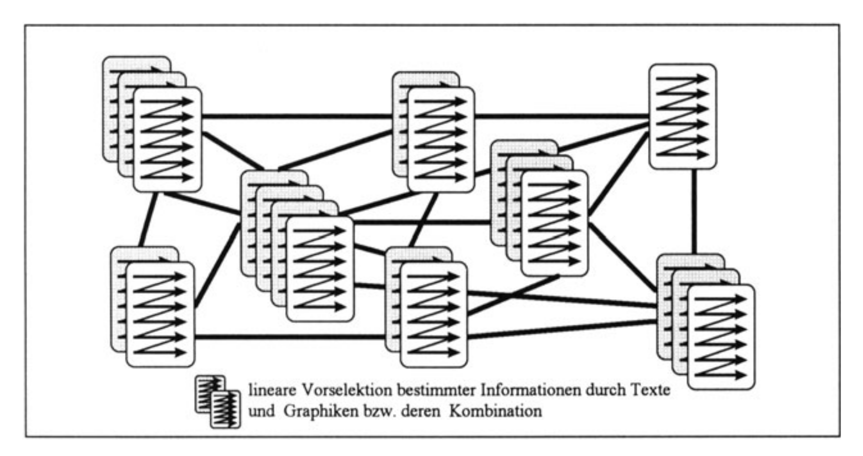


Abbildung 21: Assoziationsgeflecht von Informationen des World Wide Web [eigene Darstellung, in Anlehnung an WERNER/STEPHAN (Instrument, 1997), S. 50]

Zwar besteht bei Online-Medien der Vorteil, dass quasi eine einzige Informationsquelle, nämlich das über den PC erreichbare globale Netzwerk, beliebig viele und detaillierte Informationen zur Verfügung stellt. Die begrenzte Informationsverarbeitungskapazität des Menschen unterstreicht aber bei der Nutzung dieses riesigen, unstrukturierten und qualitativ schlecht beurteilbaren Informationsangebots von Online-Medien den Bedarf eines Werkzeugs, welches

[354] Über das Internet liessen sich trotz mangelhafter persönlicher Kommunikation aufgrund der Intimität der Auswahl von Angeboten sogar Schwellenängste senken, die sich oft bei Eintritt in stationäre Geschäfte und aufdringlicher Ansprache eines Verkäufers beobachten lassen.

[355] Vgl. EVANS/WURSTER (Information Economics, 1997), S. 75; WAGNER (Hypertext, 1995), S. 33ff.; WERNER/STEPHAN (Instrument, 1997), S. 50ff.; siehe auch Kapitel 1.1.2.1 zur 'Non-Linearität', Kapitel 2.1.2.1. zur Bestätigung der Individualisierungsbestrebungen und die Definition zu Hypertext in Kapitel 2.2.1 Die Informationsstruktur der Websites der betrachteten Fallstudien wurde analysiert, um die Möglichkeiten einer assoziativen Informationsaufnahme zu erkennen, siehe Kapitel 3 Tabellen 2, 3 und 5.

den Konsumenten bei seiner zielgerichteten und schnellen Informationsselektion (bzw. beim Auffinden bestimmter Internetadressen) unterstützt.

Beispielsweise lässt sich auf Basis eines gespeicherten Benutzerprofils, welches das Suchverhalten des Konsumenten abbildet, eine individuelle Konfiguration der Website realisieren. Beim nächsten Online-Besuch wird meist passwortgesteuert die Homepage den Interessen des Kunden entsprechend zusammengestellt.[356]

Die Nutzung interaktiver Online-Anwendungen durch den Konsumenten variiert zusätzlich in Abhängigkeit von der Wichtigkeit persönlicher Informationssituationen. Die *dominierende Determinante für die Informationsselektion* ist nach TROMMSDORFF das *Involvement*.[357]
Wird die Wichtigkeit sehr hoch eingeschätzt, tendiert ein Konsument aus heutiger Sicht eher zum stationären Handel (z.B. aufgrund seines persönlichen Informations- und Beratungsbedürfnisses). Zieht der Konsument dagegen eine z.B. an ausgewählten, quantifizierbaren Vergleichskriterien orientierte Informationssuche vor, lässt sich auf die Nutzung des Internet schliessen. Für die Zukunft deutet sich hier ein mögliches Konfliktfeld an, wie es heute aus dem Verhältnis zwischen Discountern und Fachhändlern bekannt ist. Ähnlich wie sich viele Kunden beim Spezialhandel lediglich informieren, um schliesslich beim Discounter einzukaufen, könnte der stationäre Handel in eine Kommunikations- und Bestätigungsrolle gedrängt werden, während der Kaufakt medial über das Internet vollzogen wird.[358]

Wahrnehmung

Der Begriff der Wahrnehmung *umfasst* den Prozess der *Aufnahme, Selektion, Strukturierung und Interpretation* von Informationen durch den Konsumenten.[359]

Im Zusammenhang mit Online-Marketing ist besonders die Wirkung multimedialer Informationen von Interesse, wobei der *Bildkommunikation als „schnelle Schüsse ins Gehirn" eine besonders wichtige Bedeutung beigemessen* wird.[360] Denn während sprachliche oder textuelle Informationen erst aufwendig im Gehirn verarbeitet werden müssen, wird der Inhalt eines Bildes zunächst ganzheitlich verstanden und dann für die genauere gedankliche Verarbeitung in verhältnismässig grosse Informationseinheiten (sog. Chunks) zerlegt, was eine einfache und schnelle Informationsverarbeitung unterstützt.[361] Zudem kann der *Konsument selbst Einfluss auf die Informationsselektion nehmen,* wodurch sich Lerneffekte von bis zu 90% erreichen

---

[356] Siehe beispielsweise das Internetangebot der Bank of America; im Internet erreichbar unter der Adresse http://www.BankAmerica.com/.
[357] Siehe Kapitel 2.3.2.3; TROMMSDORFF (Konsumentenverhalten, 1993), S. 236.
[358] Der Vermittlung von Kauferlebnissen durch mediengerechte Online-Produkt-Präsentationen sollte aus diesem Grunde zukünftig eine vermehrte Aufmerksamkeit zukommen.
[359] Vgl. MEFFERT (Käuferverhalten, 1992), S. 61.
[360] Vgl. KROEBER-RIEL (Werbe/Verhalten_01, 1993), S. 107; KROEBER-RIEL (Bildkommunikation, 1993), S. 73ff., 120ff.
[361] Vgl. TROMMSDORFF (Konsumentenverhalten, 1992), S. 85f., 256; WEIBER/ADLER (Unsicherheitsstrategien, 1995), S. 67.

lassen. Das entspricht *fast* einer *Verdoppelung des Wirkungsgrades der herkömmlichen audiovisuellen Kommunikation*.[362]

Durch die Tatsache, dass der Nutzer sich aktiv mit dem Medium auseinandersetzen muss, wird eine Aktivierung erreicht und die Aufnahmebereitschaft für Information steigt.[363] Darüber, inwieweit diese tendenziell höhere Aktivierung positiv auf die Aufnahme beispielsweise von peripherer Bannerwerbung wirkt, liegen noch keine eindeutigen Forschungsergebnisse vor. Es lässt sich aber davon ausgehen, dass einerseits durch *bewegte graphische Elemente*, die den Blick tendenziell auf sich ziehen, und andererseits durch eine entsprechend *hohe Werbefrequenz* die *Informationsverarbeitung positiv beeinflusst* wird. Zusätzlich ergibt sich für den Anbieter aus der Kombination von bewegtem Bild, Interaktivität und Ton der *positive Nebeneffekt, dass die Gefühlssphäre des Konsumenten angesprochen wird und Emotionen erzeugt werden, wodurch sich letztlich Impulskäufe auslösen lassen*.[364] Der online ausgelöste Impuls lässt sich in privater, häuslicher Umgebung sofort in einen Online-Kaufakt umsetzen. Demgegenüber schwächen sich emotionale Impulse aus einer Aktivierung über traditionelle Massenmedien, z.B. eines Spots im Fernsehen, meist schnell wieder ab.[365]

Da das menschliche Gedächtnis für Bildinformationen besser geeignet ist als für sprachliche oder textuelle Informationen, ermöglicht es die Darbietung multimedialer Informationen dem Konsumenten nicht nur, wesentlich mehr Informationen aufzunehmen, sondern diese auch zu speichern.[366] Damit kann aus der Nutzung von interaktiven Online-Systemen nicht nur eine erheblich effizientere Informationssuche, sondern auch eine *Vergrösserung der Informationsbasis* des Konsumenten resultieren.[367]

Lernen

Konsumenten werden in der Regel nicht durch angeborene Verhaltensweisen, sondern durch erlernte Motive, Einstellungen, soziale Haltungen usw. geprägt.

Lernen bezeichnet die *systematische Veränderung des Verhaltens aufgrund von Erfahrung*.[368]

Es lässt sich davon ausgehen, dass Lernprozesse mit Hilfe von Online-Systemen in bezug auf Produktinformationen wesentlich effizienter durchlaufen werden. Denn der Konsument verfügt bei Bedarf nicht nur über mehr und bessere Informationen, sondern er befindet sich aufgrund

[362] Vgl. BACKHAUS/GLOMB (Akzeptanz, 1994), S. 9. Dieser hohe Wirkungsgrad liegt vor allem in der dialogischen, individuellen Anpassung des Kommunikationsablaufs und dem Feedback interaktiver Systeme begründet, vgl. WETZEL/RADTKE/STERN (video media, 1994), S. 108 ff.

[363] Vgl. KROEBER-RIEL (Werbe/Verhalten_01, 1993), S. 138f., 181; KROEBER-RIEL/WEINBERG (Konsumentenverhalten, 1996), S. 92f.

[364] Vgl. STAUB (Einsatzmöglichkeiten, 1993), S. 267.

[365] Massenkommunikation wirkt in dem Fall wenig handlungsauslösend, denn der Impuls schwächt sich meist ab, noch bevor der Kunde überhaupt den Laden betritt.

[366] Vgl. KROEBER-RIEL (Konsumentenverhalten, 1992), S. 249.

[367] Vgl. KROEBER-RIEL (Bildkommunikation, 1993), S. 75.

[368] Vgl. MEFFERT (Käuferverhalten, 1992), S. 62; TROMMSDORFF (Konsumentenverhalten, 1993), S. 238f., 245; KUSS (Käuferverhalten, 1991), S. 66.

der Interaktivität auf einer höheren Aktivierungsstufe als im stationären Handel, wo viele Umweltinformationen kaum registriert werden können (selektive Wahrnehmung).

Lernprozesse spielen bei der *Qualitätsbeurteilung* von Produkten eine besonders wichtige Rolle. Während bei einem *Erstkauf* eine Reihe von Produkteigenschaften für den Konsumenten typische Sucheigenschaften darstellen, denen ein Konsument mit einer leistungsbezogenen Informationssuche begegnen kann, wird er, je mehr Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften ein Produkt besitzt, stärker leistungsübergreifende Informationssubstitute (z.B. Warentesturteile) nutzen. Diese können bei *Wiederholungskäufen* durch Erfahrungen ersetzt werden.[369] Damit reduziert sich die Informationsasymmetrie zwischen Konsument und Anbieter erheblich, was dazu führen kann, dass der Konsument bei einem einzelnen Kaufprozess überhaupt kein Informationsdefizit mehr wahrnimmt. Die Nutzung des Internet zur Abwicklung von Kaufprozessen wird dann trotz möglicherweise medial schwer vermittelbarer Produkteigenschaften kaum mehr eine Einschränkung erfahren.

Lernprozesse werden aber auch bei der *generellen Akzeptanz globaler Netze* eine wichtige Rolle spielen. Hat ein Konsument positive Erfahrungen mit dem Medium gemacht und subjektiv erkennbare Vorteile aus der Nutzung gezogen, kann daraus geschlossen werden, dass diese Erfahrung das zukünftige Online-Konsumentenverhalten positiv beeinflusst und eine verstärkte und vertrauensvollere Nutzung des Mediums zur Folge hat. Das *Internet lässt sich somit selbst als Produkt verstehen, dessen Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften sich durch Eigen- oder Fremderfahrungen substituieren lassen*. Sie werden zu Sucheigenschaften und fördern damit eine schnellere Verbreitung und höhere Akzeptanz des Mediums.

2.3.2.3 Persönlichkeitsdeterminanten

Die Berücksichtigung des Begriffs 'Persönlichkeit' in der Theorie des Konsumentenverhaltens wird damit begründet, dass er eine *„stärker ganzheitliche und geschlossene Vorstellung im Hinblick auf das Individualverhalten" ermöglicht.*

Persönlichkeitsdeterminanten werden als ein *„dauerhaftes Muster der aktivierenden und kognitiven Verhaltensdeterminanten"* eines Konsumenten definiert.[370]
Hierzu zählen die Informationsneigung, das Involvement und wahrgenommene Risiko sowie das Wertesystem.[371]

---

[369] Vgl. WEIBER/ADLER (Unsicherheitsstrategien, 1995), S. 68ff.; WEIBER/ADLER (Kaufprozess-Begründung, 1995), S. 60.

[370] Vgl. MEFFERT (Käuferverhalten, 1992), S. 66.

[371] Vgl. MEFFERT (Käuferverhalten, 1992), S. 66. Den Aspekt der Informationsneigung führte KROEBER-RIEL ein, vgl. KROEBER-RIEL (Konsumentenverhalten, 1992), S. 249f.

Informationsneigung und -verhalten

Die individuelle Informationsneigung bezeichnet die *Aktivierung einer Informationssuche unter personenspezifischen Aspekten* und ist als eine *individuelle Prädisposition* zu verstehen, *die ein ökonomisch hohes Anspruchsniveau bezüglich der Sucheigenschaften* eines Leistungsangebots begründet.[372]

Konsumenten unterscheiden sich folglich in ihrer persönlichen Informationsneigung dahingehend, dass solche mit stärkerer Informationsneigung wesentlich mehr Informationen für einen Entscheidungsprozess benötigen und suchen als solche mit geringerer Informationsneigung. *Internet-Nutzer sind eine sehr informierte Zielgruppe*.[373] Daraus lässt sich schliessen, dass besonders sog. *Informationssucher*[374] Online-Medien nutzen werden, da neben *reduzierten Suchkosten* die *Vielzahl von Informationsquellen* ihrer Prädisposition entgegenkommt.

Das hinter der Informationsneigung stehende Engagement wird auch als *persönliches Involvement* aufgefasst.

Involvement

Bei jedem einzelnen Kaufakt ist das Involvement des Konsumenten von Bedeutung.

Das *Involvement bezeichnet den „Aktivierungsgrad bzw. die Motivstärke zur objektgerichteten Informationssuche, -aufnahme, -verarbeitung und -speicherung"*.[375]

Ist das Involvement im Kaufprozess hoch, nimmt der Konsument eher ein Informationsdefizit gegenüber dem Anbieter wahr, wodurch sein Informationsbedürfnis steigt, welches er durch Informationssuche zu beseitigen versucht. Da die Information gebündelt über ein Medium verfügbar ist, lassen sich für den Konsumenten die bei der Informationssuche entstehenden Informations- und Opportunitätskosten senken.

Bei geringem Involvement nimmt der Konsument die dargebotene Information nur flüchtig und mit geringer Aufmerksamkeit wahr, bei hohem Involvement hingegen umgekehrt.[376] *Viele*

---

[372] Neben persönlichen spielen auch situationsspezifische Aspekte bei der Aktivierung der Informationssuche eine Rolle, siehe Kapitel 2.3.2.4.

[373] Vgl. GRÄF/TOMCZAK (Fachbericht, 1997), S. 47f.: Danach lesen fast alle regelmässig eine aktuelle Tageszeitung. Fast 60% der Befragten täglich mind. 20 Minuten und zusätzliche 36% immerhin zwischen 11-20 Minuten. Die Entwicklung zu einer rein virtuellen Zeitung wird zwar erkannt, doch äussern sich 60% eindeutig ablehnend und wollen die Printversion behalten. 40% der Befragten sind überhaupt nur bereit, eventuell auf eine Papierversion zu verzichten.

[374] Beim Einkauf gehen die Informationssucher planmässiger und rationaler vor als andere Konsumenten. Ihr Anteil an der Bevölkerung wird auf 10-15%, vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (Konsumentenverhalten, 1996), S. 248; KUHLMANN/BRÜNNE/SOWARKA (Interaktive Marktkommunikation, 1992), S. 31, 47. Siehe auch Kapitel 2.5.1.

[375] Vgl. TROMMSDORFF (Konsumentenverhalten, 1993), S. 49.

Gewohnheits- und Impulskäufe laufen mit geringem Involvement und ohne stärkere gedankliche Beteiligung ab, extensive Kaufprozesse sind hingegen durch ein hohes Involvement gekennzeichnet.[377] Befindet sich der Konsument auf einer höheren Aktivierungsstufe, überprüft er, soweit möglich, aktiv die Sucheigenschaften eines Produkts und sucht zur Überprüfung von Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften nach Merkmalen und Signalen des Anbieters oder anderer Konsumenten bzw. nimmt diese überhaupt erst wahr.

Da die *spezifische Kommunikationsweise eines Mediums die Höhe des Involvement beeinflusst*, lässt sich zwischen *High- und Low-Involvement-Medien* unterscheiden. Low-Involvement-Medien, z.B. Plakate, aber auch elektronische Medien wie Rundfunk und Fernsehen, sind dadurch gekennzeichnet, dass sie zu einer relativ passiven, bildhaften Informationsaufnahme führen, denn sie wirken eher „berieselnd" und werden weniger aktiv genutzt.[378] Ein Konsument nimmt bei diesen Medien die Werbung überwiegend peripher auf. Printmedien erfordern durch das Lesen in der Regel eine aktive Beteiligung der Konsumenten und eignen sich daher besser für eine High-Involvement-Kommunikation.

Die *multimediale Interaktivität des World Wide Web bietet folglich die Möglichkeit sowohl einer Low- als auch einer High-Involvement-Kommunikation.*
Eine interaktive Berechnung von Leasingraten im Rahmen von Online-Autofinanzierungsmodellen, ein interaktiver Veranstaltungskalender oder Reiseberater lassen sich High-Involvement-Applikationen zurechnen. Bannerwerbung gehört zu den Low-Involvement-Applikationen, da sie meist nebenbei aufgenommen wird und nicht im Mittelpunkt des Interesses eines Surfers liegt. Auch bei der Informationsvermittlung (Lernprozesse) von Low-Involvement-Produkten sollte wieder auf Bilder zurückgegriffen werden, da sie bekanntermassen einer textlichen Informationsvermittlung eindeutig überlegen sind.[379]

Neben dem *persönlichen Involvement (Engagement beim Lernen*[380]*)* bestimmen besonders das *Produktinvolvement (Produktinteresse)* und das *situative Involvement* das Konsumentenverhalten. Das Botschaftsinvolvement spielt eine eher untergeordnete Rolle.[381]

Über verschiedene Produktgruppen hinweg werden fünf Dimensionen unterschieden, die das sog. *Produktinvolvement* bestimmen: Erstens das Interesse am Produkt, zweitens Verstärkung, Spass und Belohnung bei der Entscheidung bzw. beim Konsum, drittens die Identifikation, d.h. die persönliche Ausdrucksmöglichkeit, viertens der Risikograd und fünftens die Risiko-

---

[376] Vgl. MEFFERT (Käuferverhalten, 1992), S. 66ff.; KUSS (Käuferverhalten, 1991), S. 36ff.; KROEBER-RIEL (Konsumentenverhalten, 1992), S. 371; TROMMSDORFF (Konsumentenverhalten, 1993), S. 53 unterscheidet auf der Basis empirischer Untersuchungen von Kapferer & Laurent weiterhin 10 Involvement-Segmente, die zwischen den Extrema minimales Involvement und maximales Involvement liegen.

[377] Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (Konsumentenverhalten, 1996), S. 362.

[378] Siehe Kapitel 2.2.3.

[379] Vgl. KROEBER-RIEL (Konsumentenverhalten, 1992), S. 249; siehe Kapitel 2.3.2.2 zum Lernen.

[380] Siehe Kapitel 2.3.2.3 zur Informationsneigung.

[381] Vgl. TROMMSDORFF (Konsumentenverhalten, 1993), S. 51; KROEBER-RIEL (Konsumentenverhalten, 1992), S. 375ff.; KROEBER-RIEL/WEINBERG (Konsumentenverhalten, 1996), S. 248, 502.

kosten.[382] *Je höher das Produktinvolvement ist, um so eher wird ein Konsument ein bestimmtes Produkt im Bedarfsfall kaufen.*

Neben den Produkteigenschaften hat das inhaltliche Umfeld, der Unterhaltungs- oder ästhetische Wert einer Werbung Einfluss auf das sog. *Botschaftsinvolvement*. Die Bestimmungsgründe und die Interdependenzen mit anderen Faktoren sind allerdings so gross, dass bisher kaum allgemeingültige Erkenntnisse vorliegen. *Die individuelle Gestaltung einer Botschaft ermöglicht die Steuerung des Involvement (bei der Erzielung von Aufmerksamkeit oder Ablehnung). Multimediale Medien besitzen gerade hier eine Chance,* denn mit Hilfe relativ unkomplizierter Applikationen unterstützen sie eine individualisierte Kommunikation.

Beim *personenspezifischen Involvement* wird prinzipiell davon ausgegangen, dass das von einer Online-Leistung ausgelöste Involvement um so stärker ist, je stärker die Leistung die persönlichen Interessen einer Person berührt. Bei vielen Produktbereichen ist weiterhin davon auszugehen, dass Konsumenten (innerhalb einer Zielgruppe) gleichermassen involviert sind. Internet-Nutzer liessen sich bislang als eigenständige Zielgruppe betrachten, da sich ihre Struktur stark von der der breiten Bevölkerung unterschied. Und so ist *der Vergleich der Struktur einer bestimmten, angestrebten Zielgruppe mit der aktuellen Nutzerstruktur des Internet entscheidend, damit eine Unternehmung die Potentiale möglicher Internetaktivitäten abschätzen kann.* Mit dem Wachstum des Internet lässt sich aber von einer Annäherung des Internet an die demographischen Strukturen der Gesamtbevölkerung ausgehen.[383]

Bei Online-Medien wird ein hohes *Medieninvolvement* angenommen[384], das grösstenteils als Folge hoher Interaktivität gesehen wird.[385] Bei *interaktiven Medien* lässt sich grundsätzlich ein relativ *hohes Involvement* voraussetzen, denn diese Medien unterstützen eine selektive und dialogische Nutzung, d.h. die Auswahl erfolgt ausschliesslich aufgrund des individuellen Interesses des Konsumenten.

Wie KROEBER-RIEL aufzeigt, werden Einstellungen verhaltenswirksam, wenn der Konsument involviert ist und seine Entscheidungen gedanklich steuert oder ganz bewusst seinen Vorlieben und Einstellungen folgt.[386] Daraus ergibt sich, dass ein Konsument Online-Medien nutzen wird, wenn seine *Einstellungen dem Internet (einschliesslich der technischen Hard- und Software) gegenüber positiv* sind und er *zumindest zum Ausprobieren angeregt* wird.[387] Dem Medieninvolvement kommt folglich besonders in der anfänglichen Internet-Nutzungsphase, d.h. in der Entwicklungsphase des Internet-Lebenszyklusses, eine wichtige Bedeutung zu.[388]

---

[382] Vgl. TROMMSDORFF (Konsumentenverhalten, 1993), S. 53.
[383] Vgl. WACHTEL (GfK-Online-Monitor, 1998), Website.
[384] Vgl. SCHIERL (ante portas, 1996), S. 43.
[385] Vgl. FANTAPIÉ/ALTOBELLI (Neue Medien, 1993), S. 456f.; WEINHOLD-STÜNZI (Telematische Werbung; 1995), S. 166; DEIMEL (Involvement, 1989), S. 155; HÜNERBERG (Online-Kommunikation, 1996), S. 123.
[386] Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (Konsumentenverhalten, 1996), S. 170ff.
[387] Siehe Kapitel 2.3.2.1.
[388] Ein weiterer, allerdings negativer Aspekt für ein zur Zeit hohes Medieninvolvement, ist die von vielen Konsumenten als unzureichend empfundene Daten- und insbesondere Zahlungssicherheit.

Neugierde und Wissensdrang führen sowohl in der breiten Bevölkerung als auch bei jungen bzw. neuen Internet-Nutzern zu einem hohen *Medieninvolvement*. Der *Innovationscharakter* und das *Image* des Internet beeinflussen dabei das Involvement.[389] Das *Medieninvolvement ist damit besonders bei Personen, die im Umgang mit dem Internet noch unerfahren sind, der entscheidende und treibende Faktor für die Verbreitung des Mediums. Langfristig, mit zunehmender Interneterfahrung wird das Medieninvolvement sinken*, so dass neben dem Produkt- besonders das Situationsinvolvement einen verhaltensrelevanten Einfluss auf die Stufen des Online-Kundenentwicklungsprozesses ausübt.[390]

„Das *situative Involvement* wird häufig von den in einer Wahrnehmungs- und Entscheidungssituation auftretenden Konflikten und Risiken bestimmt. Die aktivierende Wirkung solcher Konflikte und Risiken wird für die aktive Informationssuche verantwortlich gemacht"[391]

Wahrgenommenes Risiko

Das wahrgenommene Risiko nimmt sowohl in der Konsumentenforschung als auch in der Informationsökonomik eine herausragende Stellung ein.
„Die Theorie des wahrgenommenen Kaufrisikos fasst die Marktunsicherheit als eine psychische Variable auf und fragt nach ihrer Bedeutung für die Erklärung des individuellen Konsumentenverhaltens. Die Unsicherheitstheorie der Informationsökonomie untersucht dagegen die objektiven Marktbedingungen, die zu Marktunsicherheit führen, und fragt nach den Auswirkungen für den Marktprozess."[392]

Hier wird das wahrgenommene Risiko verstanden als die mehr oder weniger bei jedem Kauf *objektiv vorhandenen und subjektiv empfundenen „negativen Folgen des Verhaltens, die vom Kunden nicht vorhersehbar waren"*.[393]
Üblicherweise wird in finanzielle, funktionale, soziale, gesundheitliche und psychische Risiken unterteilt. Diese sind personen-, produkt- und situationsspezifisch determiniert.[394]

Zu den *personenspezifischen Determinanten* gehören vor allem psychologische Merkmale wie Selbstvertrauen, individuelle Produkterfahrung oder soziodemographische Merkmale wie Alter, Geschlecht, Einkommen, Bildung usw., während Neuartigkeit, Komplexität oder der Preis die *produktspezifischen Determinanten* bestimmen. *Situationsspezifische Determinanten* beziehen Rollen- und Normenerwartungen, Verwendungszweck des Produkts oder zeitliche Aspekte ein.

[389] Siehe auch Ausführungen zu Kapitel 2.3.2.1.
[390] Das Involvement ist im wesentlichen situationsabhängig und dabei nur latent abhängig vom Produktinvolvement, vgl. KROEBER-RIEL (Konsumentenverhalten, 1992), S. 376.
[391] Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (Konsumentenverhalten, 1996), S. 248.
[392] Vgl. KAAS (Informationsökonomie, 1990), S. 542; HIRSHLEIFER (Theory of Information, 1973), S. 31ff., 35ff.; ergänzend BACKHAUS/AUFDERHEIDE/SPÄTH (Systemtechnologie, 1994), S. 33.
[393] Vgl. MEFFERT (Käuferverhalten, 1992), S. 69f.; ergänzend KAAS (Informationsökonomie, 1990), S. 541f.
[394] Vgl. BAISCH (Risikowahrnehmung, 1993), S. 38f.; WEIBER/ADLER (Unsicherheitsstrategien, 1995), S. 66; MEFFERT (Käuferverhalten, 1992), S. 70.

Überschreitet das vom Konsumenten *wahrgenommene Risiko*, das auch als kognitive Dissonanz oder Inkonsistenz bezeichnet wird, *eine individuelle Toleranzschwelle, so versucht er das Risiko zu reduzieren.*[395] Dies tut der Konsument, indem er entweder die mit einem Kauf verbundenen *Konsequenzen verringert* (z.B. durch Reduzierung der angestrebten Ziele) oder die *Sicherheit erhöht.*[396] Da die ersten Varianten alle mit einem Nutzenentgang verbunden sind, wird er die Risikoreduzierung bezüglich der Sicherheitskomponente bevorzugen. *Neben der Möglichkeit auf eigene Erfahrungen zurückzugreifen, kommt dabei der Suche nach Informationen eine besondere Bedeutung* zu.[397]
Die bekannteste *Risikominderungsstrategie* stellt die *Markentreue* bei *bekannten Produkten und Unternehmungen* dar, da der wiederholte Kauf eines Markenprodukts, mit dem der Konsument positive Erfahrungen gesammelt hat, wenige oder keine Dissonanzen verursacht. Die *Bekanntheit und das Image eines Anbieters* bzw. das *Vertrauen in einen Anbieter bzw. dessen Leistung* spielt damit beim Online-Shopping eine wichtige Rolle.[398]

Das *Streben nach Risikominderung wird von den individuellen Kauferfahrungen und kognitiven Fähigkeiten der Produktbeurteilung (persönliche Prädisposition)* bestimmt. Der Käufer versucht, Konfliktsituationen vor und nach dem Kauf durch Informationen von Unternehmungen, relevanten Bezugsgruppen sowie neutralen Informationsquellen (Testinformationen) zu beseitigen.[399] *Neutrale Quellen* werden insbesondere bei einem hohen ökonomischen Risiko genutzt.[400]

Das Risiko eines 'non-store'-Kaufs wird von einem Konsumenten wesentlich höher eingeschätzt als bei einem Kauf in einem stationären Geschäft.[401] Daher besteht auch beim Online-Shopping die Tendenz, dass eine Person seine Kaufintension aufgrund des wahrgenommenen Risikos modifiziert, aufschiebt oder gar vermeidet. Risikofaktoren ergeben sich durch folgende Tatsachen:[402]

- Bestimmte sensorische Informationsmöglichkeiten, die ein Laden gewährt, entfallen beim Online-Kauf (z.B. Tasten, Fühlen, Schmecken, Riechen u.ä.).
- Ausführliche, präzise Produktbeschreibungen bzw. persönliche Beratungs- und Informationsservices sind zwar für ein Angebot über das Internet prädestiniert, erfordern von den

[395] Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (Konsumentenverhalten, 1996), S. 249; COX (Risk Handling, 1967), S. 80, zitiert nach BAISCH (Risikowahrnehmung, 1993), S. 38.
[396] Vgl. BAISCH (Risikowahrnehmung, 1993), S. 261.
[397] Vgl. KAAS (Informationsökonomie, 1990), S. 542.
[398] Vgl. FITTKAU/MAASS (W3B-Umfrage(E2), Okt/Nov. 1997), S. 25; GRÄF/TOMCZAK (Fachbericht, 1997), S. 49.
[399] So suchen Konsumenten, die ein hohes Kaufrisiko wahrnehmen, mehr persönliche Kontakte, um ein persönliches Gespräch zu führen, als Konsumenten mit niedrigem Kaufrisiko, vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (Konsumentenverhalten, 1996), S. 503.
[400] Vgl. WEIBER/ADLER (Unsicherheitsstrategien, 1995), S. 65f.; BAISCH (Risikowahrnehmung, 1993), S. 39f.; WEIBER/ADLER (Kaufprozess-Begründung, 1995), S. 60; KROEBER-RIEL/WEINBERG (Konsumentenverhalten, 1996), S. 249f., 640.
[401] Vgl. BAISCH (Risikowahrnehmung, 1993), S. 41f. und die dort angegebenen Studienergebnisse.
[402] Vgl. BAISCH (Risikowahrnehmung, 1993), S. 43ff.

anbietenden Unternehmungen aber meist einen grossen investiven Aufwand und ein hohes Mass an mediengerechter Umsetzung.

- Das Risiko, das sich aus mangelhaften Zahlungsmodalitäten ergibt, wurde bereits in Kapitel 1.1.2.2 angesprochen. Schlechte Lieferqualität ist ein weiterer Risikobereich; problematisch sind insbesondere lange Lieferzeiten sowie Falsch- oder Nichtlieferungen als Folge einer mangelhaften Logistik und Auftragsabwicklung. Dieses Risiko besteht beim Online-Handel insbesondere bei physischen und weniger bei digitalen Gütern.
- Oft sind Fragen einer möglichen Rückgabe sowie von Reparaturleistungen offen.
- Und letztlich stellen Erfassung, Auswertung und Weitergabe persönlicher Daten aus Kundensicht ein ernstzunehmendes und kaum kontrollierbares Risiko dar.

Bezogen auf Online-Systeme lässt sich vermuten, dass das *wahrgenommene Risiko aufgrund der effizienten Informationsmöglichkeiten zumindest bei Leistungen mit vorwiegend Sucheigenschaften erheblich reduziert* wird. Es darf aber nicht vergessen werden, dass Konsumenten nicht immer rational nach zusätzlichen Informationen, sondern auch nach Bestätigung für ihre Entscheidung suchen. Bei Leistungen, die nur begrenzt vor dem Kauf online beurteilbar sind, kommt sog. *Meinungsführern*[403], d.h. Konsumenten, die aufgrund ihres Wissens von anderen Konsumenten als Experten anerkannt werden, eine besondere, *risikomindernde Rolle* zu.

Ausserdem sollte ein Anbieter durch entsprechende *Leistungskomponenten* wie interaktive Informations- und Bestellmodule, Hinweise auf Garantieverpflichtungen, Bestelleingangsbestätigungen, Lieferstatushinweise (z.B. Federal Express) versuchen, *die genannten Risikofaktoren zu vermindern* bzw. auszuschalten.

Werte

Ein Wert bezeichnet ein *konsistentes System von Einstellungen* (Objektkomplexität) *mit normativer Verbindlichkeit*, d.h. Werte stehen mit Belohnung und Bestrafung in Verbindung *und* verbinden die einzelne Person mit ihrer Umwelt (*soziale Komplexität*).[404]

Werte besitzen eine *geringe Situationsabhängigkeit*, werden aber oft zur Erklärung des Konsumentenverhaltens herangezogen. Grundsätzlich lassen sich Werte drei Ebenen zuordnen. Die erste Ebene ist durch *Basiswerte* oder Grundorientierungen (z.B. globale Existentialwerte wie Sicherheit, Frieden und Gerechtigkeit) gekennzeichnet. Der zweiten Stufe sind *Bereichswerte*, d.h. konsumbezogene Überzeugungen (z.B. Lohngerechtigkeit für den Bereich der Wirtschaft oder Meinungsfreiheit für den Bereich der Politik) und der dritten Ebene *produktbezogene Werte* (Einstellungen wie z.B. Sparsamkeit und Umweltfreundlichkeit) zugeordnet.[405]

[403] Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (Konsumentenverhalten, 1996), S. 506ff.; zu Meinungsführern siehe auch Kapitel 2.3.2.4.
[404] Vgl. TROMMSDORFF (Konsumentenverhalten, 1993), S. 163f.
[405] Vgl. MEFFERT (Käuferverhalten, 1992), S. 71f.

Werte sind stark durch die Zugehörigkeit der einzelnen Person zu einem sozialen System (Kultur, Schicht, Familie) geprägt. *Wertetypen* sind so *vielfältig*, dass eine eindeutige oder standardisierte Kategorisierung aller Werte kaum möglich ist. Folglich stellen einzelne Wertetypen unterschiedliche Anforderungen an ein Produkt.

Veränderungen in den Werten ziehen tiefgreifende Veränderungen im Konsumentenverhalten nach sich; insbesondere dann, wenn ganze Einstellungssysteme von einem Wert abhängen und die Werte innerhalb einer Zielgruppe weitgehend homogen sind. Tatsächlich verändert sich das Wertesystem unserer Gesellschaft.[406] Die 'Psychologische Landkarte' des DemoSCOPE Marktforschungsinstituts beschreibt die Verlagerungen der Werte mit dem Begriff der 'Nord-West-Passage'.[407] Und gerade eine ausgeprägte *Individualitäts- und Bequemlichkeitsorientierung sowie Erlebnis- und Freizeitorientierung*, die die Entwicklung der Nord-West-Passage beschreiben, bestimmen auch das psychologische Profil und damit das Verhalten der Online-Nutzer.[408] *Freizeit und Erlebnisorientierung* stehen für emotionalen Hedonismus, während *Bequemlichkeitsorientierung* als ein instrumentelles Motiv zur Reduktion von Stress oder Aufwand dient. Mit zunehmender Bequemlichkeit kann die Nutzung von Online-Anwendungen aber auch wieder sinken, da möglicherweise die Interaktionsbereitschaft sinkt und der passive Medienkonsum in den Vordergrund tritt.[409] Convenience sollte daher situationsspezifisch betrachtet werden.[410]

Der einzelne Verbraucher möchte sich von der Masse anderer Menschen abheben. Das Internet mit seiner Fähigkeit zur Mass Customization kommt dieser *Individualitätsorientierung* entgegen. Auch die Qualitäts- und Markenorientierung dienen der persönlichen Identitätsbestimmung[411].

Empirischen Studien zufolge beeinflussen *Wertorientierungen* besonders Käufe *in nicht lebensnotwendigen Bereichen* wie Sport, Urlaub, Ausgehen usw., die von der bereits festgestellten *Erlebnis- und Freizeitorientierung* mitbestimmt werden. In den lebensnotwendigen Bereichen wie bei Lebensmitteln und Körperpflege ist der Einfluss von Wertorientierungen dagegen erheblich geringer.[412] *Im Internet bietet sich daher eine projektbezogene Diversifikation an, um die steigende Nachfrage im Freizeitbereich oder in anderen wertabhängigen*

---

[406] Vgl. WISWEDE (neuer Konsument, 1991), S. 19-40; OEHME (Trends, 1990), S. 243ff.

[407] Vgl. DEMOSCOPE (Bulletin_01, 1996), S. 6ff.; HÖCHLI (PKS-Trend, 1995), S. 9ff.; DEMOSCOPE (Bulletin_02, 1998), S. 4: Danach entwickeln sich die Schweizer von einer konservativen, traditionell verwurzelten, nach innengerichteten Gesellschaft zu einer progressiven, erfolgsorientierten, hedonistischen, extrovertierten Gesellschaft, deren Jugend aktuell frei nach dem Motto „Carpe Diem, geniesse den Tag" lebt.

[408] Vgl. GRÄF/TOMCZAK (Fachbericht, 1997), S. 41f., 44.

[409] Vgl. BURDA (Medien, 1995), S. 87; BEKKERS (Fernsehnutzung, 1998), S. 84.

[410] Siehe Kapitel 2.3.2.4 zu Convenience.

[411] Vgl. VOGEL VERLAG/INSTITUT FÜR DEMOSKOPIE ALLENSBACH(AWA '95, 1995), S. 31; siehe Kapitel 2.1.2.2.

[412] Vgl. WINDHORST (Wertewandel, 1990), S. 239, 234; WINDHORST (Konsumtenverhalten, 1985), S. 223ff.

Teilmärkten noch intensiver auszuschöpfen und die entsprechenden Zielgruppen zu erweitern.[413]

Erlebnisorientierung beschreibt das Bedürfnis nach emotionaler und sensualer Anregung, was als eine Verstärkung der allgemeinen *Freizeitorientierung*, also dem zunehmenden Engagement in die persönlich verfügbare und frei gestaltbare Tages-, Wochenend-, Urlaubs- und Rentenzeit u.ä. ausserhalb der Arbeitszeit, verstanden wird.[414] Einerseits verändert sich die Anspruchshaltung der berufstätigen Bevölkerung dahingehend, dass der Berufsarbeit kritischer gegenübergestanden und nach Mitbestimmung, Gestaltungsfreiräumen und verantwortungsvollen und abwechslungsreicheren Tätigkeiten verlangt wird. Andererseits beeinflussen die Werte durch ihre Verlagerung von einer Berufs- auf eine Freizeitorientierung direkt den Konsumbereich.

Mit der ausserhäusigen Freizeit- und Erlebnisorientierung, die auch eine gewisse Gefahr und Konkurrenz für den Distanzhandel darstellen kann, geht parallel ein Rückzug in die eigenen vier Wände, dem „Cocooning“ einher. Dieses „Sich-Einspinnen“[415] ist verbunden mit dem Drang, möglichst alles von zu Hause, d.h. in der gewohnten Umgebung, zu erledigen. Ausserdem gibt ein Grossteil der westdeutschen Bevölkerung an, sich „immer mehr vor der Aussenwelt schützen zu wollen“.[416] *Da auch hier die Erlebnisse nicht fehlen, sondern nur im eigenen Heim stattfinden sollen, lässt sich wieder auf die multimedialen Eigenschaften des Internet verweisen.* Im Gegensatz zum stationären Facheinzelhandel, kann ein Online-Universalversender sein breites Sortiment relativ problemlos an die Wünsche und Bedürfnisse der Konsumenten anpassen. Er kann damit durch eine geeignete Zusammenstellung des Sortiments von den Ausprägungen der Freizeitorientierung profitieren, ohne jedoch gleich seinen Marktauftritt komplett ändern zu müssen. Selbst umfangreiche Anpassungen seines Online-Werbeauftritts sind vergleichsweise kostengünstig und schnell umsetzbar.

Die Chancen, ob und was in Zukunft im Internet gekauft wird, hängt also stark von der allgemeinen Werteorientierung und den damit verbundenen Konsumgewohnheiten ab. Die *Kenntnis individueller Wertestrukturen geben somit Hinweise auf die Anforderungen, die an bestehende oder neue Produkte gestellt werden.* Allerdings lassen sich diese Kenntnisse in konkrete Marketing-Konzepte nur unter Berücksichtigung der spezifischen Unternehmenssituation (Markt-, Konkurrenz-, Kundenbeziehungen) umsetzen.[417]

---

[413] Die Karstadt AG verfolgt in letzter Zeit in einigen Kaufhäuser eine vergleichbare Sortimentspolitik, vgl. o.V. (Karstadt, 1997), S. 30.

[414] Die extrinsischen, d.h. durch äussere Anreize und Anforderungen motivierten Werte wie Selbstentfaltungs-, Selbstbestimmungs- und Freizeitwerte, gewinnen heute neben den intrinsischen Wertorientierungen wie Pflicht-, Ordnungs- und Verantwortungswerte immer mehr an Bedeutung, vgl. SCHOBER (Werte und Technologien, 1991), S. 171ff.

[415] Vgl. POPCORN (Clicking, 1996), S. 52ff.

[416] Vgl. POPCORN (Clicking, 1996), S. 56ff.

[417] Vgl. MEFFERT (Käuferverhalten, 1992), S. 76.

2.3.2.4 Situative Determinanten

Obwohl der Zusammenhang zwischen Kaufsituation und Kaufentscheidung empirisch vielfach bestätigt wurde,[418] werden situative Determinanten in der Informationsökonomie bisher weitgehend vernachlässigt.[419] Grundsätzlich besitzen situative Faktoren im Marketing eine massgebliche Bedeutung.[420] So hat BELK seit Mitte der 70er Jahre entscheidend dazu beigetragen, dass situative Faktoren bei Kaufentscheidungen berücksichtigt werden; er *unterteilt Kaufsituationen nach physikalischen, sozialen, zeitlichen, psychologischen Einflüssen oder individuellen Kaufanlässen*.[421] Beispielsweise unterscheidet er danach, ob der Käufer das Gut *selbst konsumiert oder verschenkt*.

Möglicherweise steigt die Online-Nutzung beim Aussuchen von Geschenken, wenn der Käufer z.B. im Rahmen innovativer Vertriebskonzepte exklusive Geschenke aussuchen, an den Beschenkten ausliefern lassen kann und selbst lediglich eine Rechnung begleichen muss.[422] Hier liessen sich mit der Online-Nutzung Transaktionskosten einsparen.

Das Involvement wird nicht nur als Persönlichkeitsmerkmal, sondern auch wichtige situative Determinante, als sog. *Situationsinvolvement* berücksichtigt.[423]
Zeitlichen und convenienceorientierten Aspekten dürfte im Bereich des Online-Marketing eine *besondere Bedeutung* zukommen, da *Restriktionen beim Einkauf z.B. durch Ladenschlussgesetze, Berufstätigkeit bei Frauen, Anfahrtswege, Stadtgedränge, schwere Einkaufstaschen u.ä. umgangen werden können*.

Zeitpräferenz

Die Bedeutung von Zeitrestriktionen als Variable des Konsumentenverhaltens ist unstrittig. Unter Zeitdruck werden die Informationsbeschaffungsaktivitäten und folglich auch die

---

[418] Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (Konsumentenverhalten, 1996), S. 503, 561 und die dort angegebene Literatur.

[419] Vgl. WEIBER/ADLER (Kaufprozess-Begründung, 1995), S. 61f.; WEIBER, ADLER (Unsicherheitsstrategien, 1995), S. 69ff. Danach werden situative Determinanten nur insoweit berücksichtigt, als das mit Erfahrungseigenschaften verbundene Anspruchsniveau die Grenze bezeichnet, ab der Konsument z.B. aufgrund situativer Determinanten (etwa Know-how-, Zeit- oder sonstigen Gründen) beschliesst, eine endgültige Beurteilung der Leistung erst nach dem Kauf vorzunehmen.

[420] Vgl. bspw. TOMCZAK (Situative Marketingstrategien, 1989), S. 8ff.; aber auch im Konsumentenverhalten, z.B. bei der Ableitung von Kauftypen, vgl. KROEBER-RIEL (Konsumentenverhalten, 1992), S. 377f.

[421] Vgl. BELK (Situational Variables, 1975), S. 159ff.; BELK (Verbrauchersituationen, 1979), S. 335ff. Siehe auch Kapitel 2.5.2.

[422] Dieser Aspekt wird in der Fallstudie zur Marke Milka detailliert diskutiert.

[423] Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (Konsumentenverhalten, 1996), S. 92ff., 382, 391, 400; KUSS (Konsumentenverhalten, 1993); S. 173ff. Danach lassen sich die grundsätzlichen Situationen eines High- oder Low-Involvementkaufs abgrenzen, auch KUSS (Käuferverhalten, 1991), S. 42. In engem Zusammenhang hierzu steht die Einteilung von Kaufentscheidungen nach dem 'Ausmass kognitiver Steuerung', vgl. beispielsweise ASSAEL (Consumer, 1987), S. 86ff.; KOTLER/ BLIEMEL (Marketing-Management, 1995), S. 304ff.; MEFFERT (Marketing, 1998), S. 97f.; KROEBER-RIEL (Konsumentenverhalten, 1992), S. 371ff.; KROEBER-RIEL/WEINBERG (Konsumentenverhalten, 1996), S. 359f.; KUSS (Information, 1987), S. 17ff.; KUSS (Käuferverhalten, 1991), S. 24ff. und die dort angegebene Literatur.

Gesamtmenge aufgenommener Informationen tendenziell negativ beeinflusst.[424] Aufgrund starken Zeitdrucks (Berufstätigkeit, persönliches Zeitmanagement) wird die funktionale Bedarfsdeckung in einigen Kaufsituationen (z.B. Eilkauf) im Vordergrund stehen.[425] Online-Marketing, insbesondere der Online-Vertrieb, stellt eine geeignete Alternative dar, um den Gang zur Einkaufsstätte zu vermeiden. Zwar muss bei physischen Gütern eine gewisse Lieferzeit berücksichtigt werden, doch bedingt durch eine ständige Verfügbarkeit des Mediums kann *zu jeder Zeit eingekauft werden.* Aber auch *Wege, Staus und Parkplatzsuche lassen sich vermeiden und damit Transaktionskosten (z.B. in Form von Opportunitätskosten wie entgangener Freizeit) einsparen.*

Gleichermassen ist denkbar, dass sich das Internet gerade dann eignet, wenn ein Konsument viel Zeit für seine Kaufprozesse besitzt. Diese Situation trifft beispielsweise bei Familien oder auch typischen Versandhandelskunden zu, die sich neutral und umfassend, das heisst über verschiedene Quellen und ohne den oft empfundenen Kaufzwang, informieren oder gemeinsam mit ihrer Familie in *intimer Atmosphäre* einkaufen wollen.
An diesen Beispielen wird deutlich, wie *eng die Situationsvariablen Zeitpräferenz und Convenience zusammenhängen.*

Convenience

Um Zeit und Mühe zu sparen, werden in *Convenience-Shops* von Tankstellen und Bahnhöfen rund um die Uhr *Convenience-Produkte*[426] gekauft oder das Abendessen wird über einen Lieferservice bestellt. Immer mehr Menschen sind bereit, diesen Zugewinn an Lebensqualität finanziell zu vergüten. Dieser Trend fördert das Online-Shopping, wobei *Online-Transaktionen* aber noch einen Schritt weiter gehen und Kaufprozesse ermöglichen, die *nicht nur jeder Zeit, sondern auch im gewohnten Umfeld* stattfinden können. Online-Prozesse helfen, Fahrtkosten und Benzin zu sparen, Stress und Gedränge in den Innenstädten zu vermeiden sowie der Autoabgas- und Lärmentwicklung entgegenzuwirken. Online-Prozesse leisten damit einen *Zusatznutzen* im Sinne eines *Beitrags zum körperlichen Wohlbefinden.*

Das Wort Convenience lässt sich aus dem Englischen mit „Bequemlichkeit“ oder „Annehmlichkeit“ übersetzen.
Eine *Bequemlichkeitsorientierung* spiegelt sich bspw. in der steigenden Beliebtheit des *‚Convenience Shopping‘* wider.[427] *Der Begriff Convenience beschreibt* dabei *die Ansprüche des Kunden, die Entscheidungen in allen Phasen des Kaufprozesses bequem, aber effizient zu treffen.*

[424] Vgl. KUSS (Information, 1987), S. 138; KROEBER-RIEL/WEINBERG (Konsumentenverhalten, 1996), S. 175, 382.
[425] Siehe Kapitel 2.5.2.
[426] Fertiggerichte, mikrowellengeeignete Gerichte, Cappuchino-Fertigpulver, Shampoos mit integrierter Spülung usw. lassen sich als Convenience-Produkte verstehen, da sie neben der Kernleistung einen zusätzlichen Leistungsanteil besitzen, der das Produkt besonders bequem, zeitsparend oder praktisch macht, vgl. OEHME (Trends, 1990), S. 245.
[427] Vgl. ZENTES (3. Trendforum, 1996), S. 9f.; KARMASIN (Convenience Shopping, 1996), S. 20.

Der englische Begriff umschreibt dabei zwei unterschiedliche Situationen, die im Ergebnis dasselbe Verhalten bewirken:

- Zum einen kann der Konsument tatsächlich *bequem im Sinn von zu faul* sein, um ein stationäres Geschäft aufzusuchen.
  Bereits in Kapitel 2.3.1 und 2.3.2.3 wurde auf die ausgeprägte Bequemlichkeitsorientierung der Internet-Nutzer hingewiesen. Das Internet bietet hier die Alternative, Bedürfnisse aus einer heimischen, gewohnten Umgebung heraus zu befriedigen.
- Zum anderen kann ein Konsument die *Vorteile eines funktionalen und stressfreien Einkaufs* suchen, dem im stationären Handel vielfach starre Ladenöffnungszeiten, mangelnde oder nur sehr aufwendige Vergleichsmöglichkeiten verschiedener Anbieter, Einkaufsstress und mangelhafter Service gegenüberstehen. Aber auch Gründe wie schlechtes Wetter, Antipathie gegenüber der Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel, Verkehrsstaus oder lange Anfahrtswege können dazu führen, dass ein Konsument eine Situation als unbequem empfindet und lieber Online-Kommunikation und Online-Vertrieb als praktische Alternative wählt, um sich über ein Produkt zu informieren oder es zu kaufen.

Online-Marketing im allgemeinen bzw. Online-Shopping im speziellen richtet sich also *nicht nur an Versandhandelskunden*, die in gewohnter häuslicher Umgebung einkaufen wollen, *sondern auch an Personen, die ihre Freizeit gerne am PC oder mit Erlebnisshopping verbringen*. Online-Marketing richtet sich auch an Personen, die sich *lieber effizient informieren und schnell einkaufen wollen, anstatt die Herumrennerei der wöchentlichen Alltagsgeschäfte auf sich zu nehmen.*

Meinungsführer

Eine Vielzahl von Veröffentlichungen belegen, dass die Diffusion von Innovationen wesentlich von Meinungsführern beeinflusst wird.[428] Da Online-Kommunikation und Online-Vertrieb gewachsene Gewohnheiten und Einstellungen sowohl in der Mediennutzung als auch im Einkaufsverhalten verändern,[429] wird Meinungsführern eine wichtige Rolle für die Verbreitung von netzwerkbasierten Anwendungen zugesprochen.

Meinungsführer gehören zu den Innovatoren und verfügen über eine Schlüsselstellung in einer Gruppe, so dass sie über ihr Pionierverhalten einen grossen Einfluss auf die Meinungen und Entscheidungen anderer Gruppenmitglieder ausüben.
Meinungsführer besitzen meist eine kommunikative Kompetenz, die neben den persönlichen Fähigkeiten vor allem von situativen Bedingungen oder produktgruppenspezifischen Bezügen bestimmt wird.[430]

Meinungsführern kommt damit bei der *Informationsverarbeitung* eine wichtige Rolle zu, denn sie erscheinen als besonders *vertrauensvolle Informationsquellen* und *erhöhen das Mass an*

---

[428] Vgl. KAAS (Diffusion, 1973), S. 41ff; MEFFERT (Marketing, 1998), S. 404f., 667; MEFFERT (Käuferverhalten, 1992), S. 95f.; KROEBER-RIEL/WEINBERG (Konsumentenverhalten, 1996), S. 632, 641; BACKHAUS (Industriegütermarketing, 1997), S. 595ff.

[429] Vgl. BACKHAUS/GLOMB (Interaktivität, 1996), S. 48f.

[430] Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (Konsumentenverhalten, 1996), S. 508.

positiver Produktwahrnehmung und Glaubwürdigkeit.[431] Die typische *Persönlichkeitsstruktur* von Meinungsführern ist allerdings kaum anhand von soziodemographischen oder psychographischen Merkmalen feststellbar - sie stammen aus allen sozialen Schichten. Diese Online-Nutzer der letzten zwei Jahre haben die Rolle von Meinungsführern übernommen, denn

- bei Internet-Nutzern handelt es sich um eine besonders technikaffine, computerversierte und -geübte junge Generation,
- Online-Konsumten weisen eine gesunde Sensibilität und Skepsis gegenüber klassischen, verkaufsfördernden Werbemassnahmen auf und
- im Internet wird ein Zusatznutzen für ausdrucksstarke Bedürfnisse erwartet.[432]

Mehr und mehr sind auch auf Anbieterseite Innovatoren erkennbar, die durch ihre Internetaktivitäten nennenswerte Erfolge vorweisen können und dadurch Aufmerksamkeit erregen und zur Meinungsbildung bei Anbietern wie Konsumenten beitragen. Beispiele sind Unternehmungen wie Amazon (Online-Buchhandel) und Dell (Online-Vertrieb von Computerhardware), die durch ihre Online-Aktivitäten tatsächlich zur Schaffung neuer Branchenstrukturen und damit zu einer verschärften Wettbewerbssituation beitragen.

Kontakthäufigkeit und Werbemittelgestaltung

Auch die *Kontakthäufigkeit* und die *Gestaltung des Werbemittels* wirken auf die Kaufabsicht.

Danach *vertrauen* Konsumenten einer Leistung beispielsweise *um so mehr, je grösser die Anzahl von Werbekontakten in einer Low-Involvement-Situation* ist. Folglich wird der Konsument im Bedarfsfall dann eher zu einem Käufer.

Und selbst bei einer geringen Anzahl an Kontakten kann effizient geworben werden, wenn sich eine positive Einstellung zum Werbemittel (z.B. durch seine Gestaltung) erreichen lässt. Diese positive Einstellung zum Werbemittel wird auf das Produkt übertragen und damit die Kaufabsicht erhöhen.[433] Bezogen auf das Online-Marketing fällt unter diesen Aspekt nicht nur das äussere Erscheinungsbild, sondern genauso ein *übersichtlicher Inhalt*, eine *klare Benutzerführung* und *problemorientierte Funktionalitäten.*

2.3.2.5 Ökonomische Determinanten

Sehr grundlegend ist der Gedanke, dass auch *finanzielle Engpässe zu einem sorgfältig abgewogenen, informationsintensiveren Einkaufsverhalten führen.* Damit dürfte auch die Hypothese, dass ökonomische Determinanten das Internet-Nutzungsverhalten stark beeinflussen, widerspruchsfrei bleiben.

---

[431] Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (Konsumentenverhalten, 1996), S. 506ff.
[432] Vgl. GRÜNEWALD/GRÜNE (Userprofil_02, 1996), S. 33ff.; GRÄF/TOMCZAK (Fachbericht, 1997), S. 79f.
[433] Vgl. BATRA/RAY (Werbewirkung_02, 1986), S. 234-249, siehe auch Kapitel 2.3.2.1.

Ein kostenloser Internetzugang wurde bereits als ein mögliches Motiv für die Internet-Nutzung erkannt - insbesondere für die Haushalte, in denen bereits ein internetfähiger PC steht.[434]

Bei den ökonomischen Determinanten lassen sich neben den *Zugangskosten* (Online-Dienst, Provider, Telefongebühren) auch die *Kosten für das Produkt und die Informationsbeschaffung* unterscheiden.

Gerade im deutschsprachigen Raum werden aus der Sicht der Internet-Nutzer heute *weniger die Internet-Providerkosten,* sondern *vielmehr die Telefongebühren* als *zu hoch* empfunden.[435]

Der Preis besitzt eine Schlüsselrolle im Marketing, denn er übernimmt eine *komplexitätsreduzierende Funktion*. Der Preis kann die *Rolle eines Substituts für ein ganzes Bündel von Produktinformationen*, wie z.B. Qualitätseigenschaften, Marktsituation usw., übernehmen und somit zur Erleichterung der Informationsverarbeitung beitragen.[436]
Die Entwicklung intelligenter Agenten wird Bewegung in das *Preismanagement* bringen. Denn ein niedriger Preis wirkt doch immer als eindeutiger Kaufanreiz. Kostensenkungen bei virtuellen Läden durch eingesparte Mieten für Verkaufsflächen, Ladeneinrichtungen sowie Personalkosteneinsparungen können an den Kunden weitergegeben werden und drücken auf die Margen im Handel. Um Preisvergleichen zu entgehen, werden immer mehr „Mitglieder-Clubs" gegründet, bei denen der Kunde gegen eine vergleichsweise geringe Jahresgebühr alle Produkte zum Einstandspreis erhält.[437]
Nur einzigartige Produkte[438] entgehen diesem Preiskampf.

Kosten für den Zugang

Um interaktive, multimediale Netzwerkapplikationen nutzen zu können, entstehen für den Konsumenten sowohl investive Aufwendungen für die notwendige *Hard- und Softwareausstattung* als auch laufende, fixe und variable Kosten für *Zugangs- und Leitungsgebühren oder Anbieterprovisionen*. Es liegt die Vermutung nahe, dass die Nutzungsbereitschaft bei Kostenpflicht sinkt. Das wird dadurch unterstrichen, dass die meisten Nutzer, auch wenn sie über einen häuslichen Internetanschluss verfügen, den kostenfreien Zugang vom Arbeitsplatz, der Schule oder Universität bevorzugen.

Ein kostenfreier Internetzugang kann somit zu einer *nationalen Versorgungsaufgabe* werden, wobei der Umfang der Nutzung über die Abrechnung von Gebühren denkbar ist. Nutzungspotentiale aufgrund von Einsparpotentialen bei Such- und Transaktionskosten lassen sich

---

[434] Siehe Kapitel 2.3.2.1, Abbildung 19.

[435] Nur 24,5% der Befragten empfinden die Gebühren für den Online-Dienst/Provider als zu hoch (bei den Telefongebühren sind es 70,1%), vgl. FITTKAU/MAASS (W3B-Umfrage(E), Okt./Nov. 1997), S. 30. Siehe auch Kapitel 1.1.2.2.

[436] Vgl. MEFFERT (Marketing, 1998), S. 474ff.; WEIBER/ADLER (Kaufprozess-Begründung, 1995), S. 52.

[437] Vgl. BUDDE (Wall Street Journal, 1997), Vortrag: das Internet-Angebot ist unter der Adresse http://www.wsj.com erreichbar.

[438] Z.B. Pralinen der Confiserie Tschirren in Bern.

für die breite Bevölkerung heute allerdings aufgrund mangelnder Sachkenntnis kaum abschätzen.

Ebensowenig lassen sich heute Fragen zur *Preisakzeptanz* beantworten. Denn bislang ist weder der langfristige Nutzen multimedialer Netzwerke vom Konsumenten abschätzbar, noch ist ein repräsentativer Querschnitt der Bevölkerung überhaupt im Internet anzutreffen. Vielfach werden Anwendungen sogar kostenlos zur Verfügung gestellt, weil geeignete Abrechnungskonzepte fehlen oder weil nur so überhaupt erst Nutzer gewonnen werden können.[439] Dieses Vorgehen ist für den heutigen Entwicklungsstand des Mediums zwar verständlich, doch fragt sich, ob und inwieweit vom Nutzerverhalten, das bei kostenloser Nutzung gemessen wurde, auf das Nutzerverhalten bei Gebührenpflicht geschlossen werden kann.

Produktpreise

Grundsätzlich bevorzugen Konsumenten kostenfreie Online-Leistungen.[440] Und ähnlich wie bei den Zugangskosten lassen sich heute Fragen nach den Preisgrenzen noch nicht eindeutig beantworten. Einerseits wird argumentiert, der Preis für multimediale, interaktive Leistungen solle nach dem individuellen Nutzen bestimmt werden und könne demnach auch über dem Preis im stationären Handel liegen. Andererseits ist die Frage, ob realisierte Kosteneinsparungen, z.B. durch Kosteneinsparungen für Verkaufs-, Lagerflächen und Personal, nicht in Form von Preissenkungen an die Kunden weitergegeben werden sollten.

Im Business-to-Consumer-Bereich werden über das Internet heute hauptsächlich preiswerte Produkte wie Bücher und CDs bestellt. Grundsätzlich lassen sich aber auch teurere Produkte wie Flugtickets und Computer-Hardware sehr gut online verkaufen.[441] Eine absolute Preisobergrenze lässt sich bislang kaum festlegen.[442]

Bei teuren Produkten könnten, selbst wenn sie nicht online gekauft werden, informationsorientierte Internetdienste in der Vorkaufphase dabei helfen, gegen Entgelt Produktinformationen zu recherchieren und die Entscheidungsbasis des Konsumenten zu verbessern.

Informationskosten

Die Gebühr, die eine Unternehmung für Informationsdienste (z.B. Voice Messaging Services) in Rechnung stellen kann, ist *nicht mehr abhängig von den Herstellungskosten*, *sondern* von dem *vom* Kunden *wahrgenommenen Wert*.[443] Der Wettbewerb wird damit zunehmend über

[439] Der deutsche Anbieterverbund Germany.Net ist ein Beispiel für eine derartige, kostenfreie Internetanwendung. Alle Applikationen innerhalb des Germany.net sind für den Nutzer kostenlos, sogar das Gateway ins Internet.

[440] Nur 12,2 % der Befragten nutzen kostenpflichtige Datenbanken/Archive, während immerhin 67,1% kostenfreie Datenbanken/Archive nutzen, vgl. FITTKAU/MAASS (W3B-Umfrage(E), Okt./Nov. 1997), S. 30.

[441] Vgl. FITTKAU/MAASS (W3B-Umfrage(E2), Okt./Nov. 1997), S. 19; HÖHN (Dell, 1998), S. 3.

[442] Vgl. FITTKAU/MAASS (W3B-Umfrage(E2), Okt./Nov. 1997), S. 20, 22.

[443] Expertengespräche: Bachem am 14.10.97, Fink am 28.10.97, Reese am 10.10.97. Vgl. auch RAYPORT/SVIOKLA (Marketspace, 1994), S. 142.

andere Dimensionen als den Preis geführt. Konsumenten bezeichnen den *Preis* einer Leistung *sogar als eher untergeordnetes Attribut*, wenn sie einen Online-Einkauf in Betracht ziehen.[444]

Die *breite Informationsbasis globaler Netze* wird oft als eine ihrer wesentlichen Vorteile gesehen. Informationen stellen an sich bereits ein Produkt bzw. eine Leistung dar, die *in der Regel nicht kostenlos* ist. Trotzdem sind heute *über die Hälfte der Internet- Nutzer nicht bereit, überhaupt etwas für eine hochwertige oder wichtige Information aus dem World Wide Web zu bezahlen.*[445] Viele Online-Informationen werden bislang kostenlos zur Verfügung gestellt; oft sind erst Detailinformationen kostenpflichtig.[446]

Die Kosten für Informationen stellen für den Konsumenten Transaktionskosten dar und fliessen in den Entscheidungsprozess mit ein. Die Kosten für die Online-Informationsbeschaffung müssen als Voraussetzung für ihre Nutzung geringer sein als die Transaktions- und Opportunitätskosten, die durch Nutzung anderweitig verfügbarer Informationsquellen entstehen.[447] Allerdings ist es *schwierig, Kosten und Nutzen einer Information in eine quantifizierbare monetäre Beziehung zu setzen.* Der Nutzen einer kostenpflichtigen Information ist im Gegensatz zu den Kosten einer über das Internet beziehbaren Ware nicht transparent. Der Nutzen oder Wert einer Information ist für den Konsumenten leider erst beurteilbar, wenn er die Information kennt. Dann besitzt er allerdings keinen Anreiz mehr, für sie zu bezahlen. Inwieweit Konsumenten daher auf kostenpflichtige Services zurückgreifen werden, hängt damit von weiteren Faktoren ab, wie der Bedeutung des Kaufes, der potentiellen Einsparung von Produktkosten sowie der möglichen Erhöhung der Produktqualität.

Hinzu kommt, dass der Online-Konsument den Wert einer Information aus seinem individuellen, situativen Kontext bewertet. Daher muss eine 'objektiv' wichtige und wertvolle Information keineswegs dazu führen, dass sie vom Konsumenten durch eine entsprechende Nachfrage honoriert wird.

2.3.2.6 Psychographisches Profil der Online-Nutzer

In Zusammenarbeit mit dem DemoSCOPE Marktforschungsinstitut[448] konnte das psychographische Profil der Nutzer der Elektronic Mall Bodensee (EMB) im Vergleich zu den von der DemoSCOPE definierten Generationstypen der Schweizer Gesamtbevölkerung aufgestellt

---

[444] Vgl. HOFFMAN/NOVAK/CHATTERJEE (Scenarios, 1995), S. 5f.

[445] Vgl. FITTKAU/MAASS (W3B-Umfrage(E2), Okt./Nov. 1997), S. 22.

[446] Vgl. dazu das Internetangebot zu Forrester Research und CommerceNet/Nielsen, oder auch von Online-Zeitschriften wie dem Spiegel, der FAZ und NZZ (siehe im Internet unter http://www.faz.de/archiv/index.html; http://spiegel.de/service/index.html und http://www.nzz.ch/online/03_archiv/archiv.htm) etc. Die Preisstruktur ist jeweils unterschiedlich. Auch umfassendere Datenbanken wie Genios bieten Abstracts oft kostenfrei, den gesamten Artikel aber gegen Gebühr an (siehe beispielsweise http://www.gbi.de/). Amerikanische Beispiele für entgeltliche Online-Inhalte sind die Los Angeles Times, die New York Times, das Wall Street Journal und der San Jose Mercury (siehe im Internet unter http://www.latimes.com/; http://www.nytimes.com/; http:// und http://www.sjmercury.com/).

[447] Vgl. WEIBER/ADLER (Kaufprozess-Begründung, 1995), S. 53.

[448] Die DemoSCOPE Markforschungsinstitut AG ist eine Schweizer Marktforschungsunternehmung mit Sitz in Adligenswil.

werden. Das psychologische Profil fasst damit unterschiedliche, verhaltensrelevante Determinanten der Online-Konsumenten zusammen.
Laut Erhebungen der DemoSCOPE teilt sich die Bevölkerung zu knapp 30% auf die Generation X, zu knapp 40% auf die Generation Y und zu 33% auf die Generation Z auf. Der Typ X bezeichnet dabei die 'Weltkriegsgeneration', eine bescheidene Personengruppe, die durch konservative und christliche Werte geprägt ist, ihre Rolle in der Gesellschaft akzeptiert, sich einordnet und Neuerungen eher ablehnend gegenübersteht. Der eine eher materielle wie progressive 'Wohlstandsgeneration' schreibende Typ Y, zeichnet sich demgegenüber durch eine hedonistische und neokapitalistische Lebenseinstellung aus, in der Erfolg und Weiterbildung genauso wichtig sind wie körperliche Fitness und Spass am Leben. Die 'Zukunftsgeneration' (Typ Z) ist Innovationen aufgeschlossen, und sie sucht nach der offenen und ehrlichen Welt. Für sie verlieren Arbeit, Geld und Hierarchien an Bedeutung. Die persönliche Belastbarkeit nimmt ab, während Freizeitorientierung und Narzismus zunehmen.[449] Einen PC besassen zum Zeitpunkt der Erhebung laut DemoSCOPE erst ca. 30% der Gesamtbevölkerung.[450]

Besonders attraktiv erscheint das Internet für die unter-35jährigen der *'Generation Z'* zu sein. Nicht nur, dass sich diese Personen statt einer Zeitung lieber der Faszination elektronischer Medien zuwenden, sie haben entscheidenden Anteil an der eigentlichen Entwicklung (Programmierung von Websites und Bannern) und Verbreitung (als Meinungsführer) des Internet. Der Computer ist für sie ein leicht bedienbares, alltägliches Medium geworden. Ausserdem verfügt diese demographisch interessante Gruppe, sie repräsentiert momentan ca. 75% der Internet-Nutzer über eine relativ grosse Kaufkraft.[451]

Die Untersuchungsergebnisse zeigen aber, dass die Profile der verschiedenen Generationstypen, der PC-Benutzer und EMB-User grosse Unterschiede aufweisen. Bei einigen Charakterzügen weist das *psychologische Profil eines durchschnittlichen EMB-Internet-Nutzers* klare Unterschiede und Extrema auf (siehe Abbildung 22).[452]

Diese Unterschiede erklären sich sicherlich daraus, dass das Internet einerseits von sehr jungen, beruflich unerfahren, aber sehr computerversierten Personen genutzt wird und andererseits Berufstätige zwischen 30 und 40 Jahren das Internet nutzen, für die der PC ein täglich notwendiges Hilfsmittel darstellt.[453]

---

[449] Vgl. WYSS (Typologie, 1990), S. 24ff.
[450] Expertengespräche: Höchli im Mai/Juni 1996; Aussagen zu den Anteilen der Generationen X, Y und Z an den Internetnutzern sind aufgrund der geringen Fallzahl nicht sinnvoll, daher wurde nur ein vergleichendes Gesamtprofil aufgestellt.
[451] Vgl. KASSAYE (Global Advertising, 1997), S. 34. In diesem Artikel wird zwar von der 'Generation X' gesprochen, doch entspricht diese Gruppe der laut DemoSCOPE definierten Gruppe 'Generation Z', die in ihrer extremen Ausprägung Anfang der 90er Jahre auch als Mega-Generation bezeichnet wurde. Das geschätzte, jährliche Ausgabenpotential ist $ 200 Mrd.
[452] Vgl. GRÄF/TOMCZAK (Fachbericht, 1997), S. 41f.
[453] Siehe Kapitel 2.3.1 und 1.1.1.2.

In der EMB-Studie erhobene Daten zeigen, dass sich durchschnittliche Online-Nutzer wie Personen der Generation Z als *Individualisten* bezeichnen; Online-Nutzer scheinen mit sich, ihrem Job und ihrer Umwelt im Einklang zu stehen. Sie bezeichnen sich als offen und direkt im Umgang mit anderen Menschen. Grundsätzlich besitzen Online-Nutzer im Vergleich zur Generation Z eher konservative Wünsche und Lebenseinstellungen. Der *Online-Nutzer* lässt sich damit als *erfolgreiche, extrovertierte, auch auf äusserliche Dinge bedachte*, aber *in sich ruhende Person* bezeichnen, die eine *ausgesprochen positive Lebenseinstellung* besitzt.

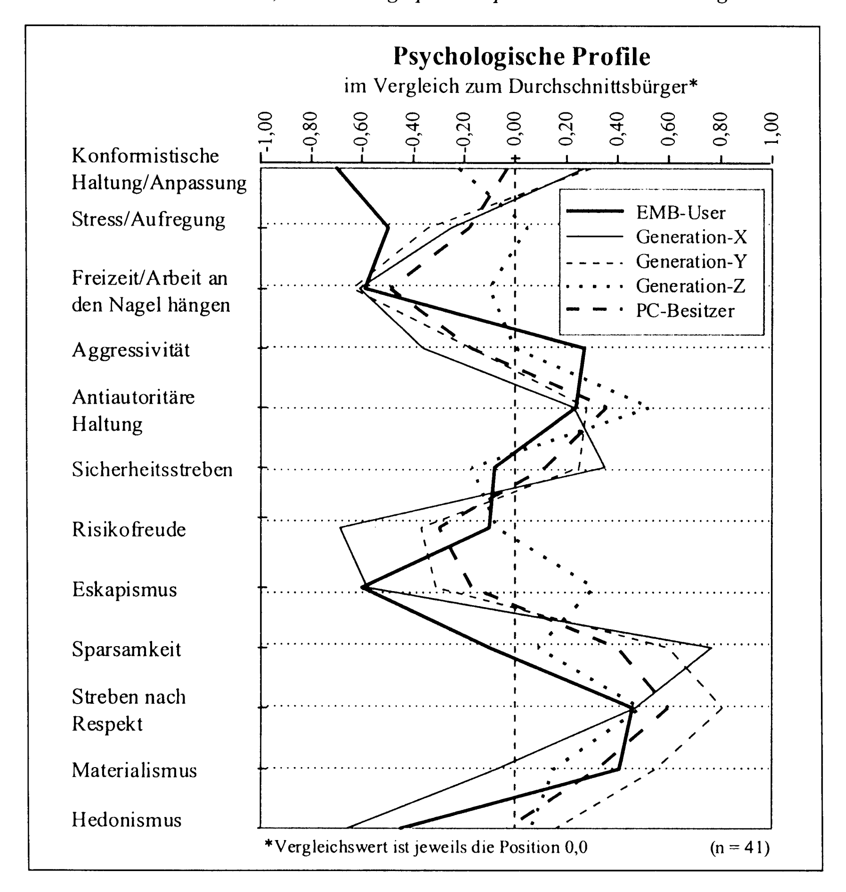


Abbildung 22: Psychologische Profile - EMB-Nutzer versus Schweizer Gesamtbevölkerung
[Quelle: GRÄF/TOMCZAK (Fachbericht, 1997), S. 42]

2.3.3 Online-Werbewirkungsmodell

Zu den entscheidenen *Online-Marketingzielen* gehört, dass eine Website möglichst viele Besucher anlocken und veranlassen soll, das Angebot einer Website nicht nur einmal oder mehrmals, sondern gerade regelmässig bzw. permanent zu nutzen. Der Aufbau einer festen Beziehung zum Kunden dient diesem Ziel. Unternehmerische *Kommunikationsziele* sind folglich, *potentielle Online-Kunden zu identifizieren, kaufprozessauslösend zu informieren*, sowie einen einmal gewonnenen Kunden *zu binden*. Die potentiellen Online-Kunden sollen die angebotenen Produkte und Dienstleistungen nicht nur einmal, sondern möglichst mehrmals bzw. regelmässig online oder im Laden kaufen.

Aufgrund des relativ hohen Involvements eines geübten Internet-Nutzers (infolge seiner gezielten Informationssuche im Internet) grundsätzlich davon ausgehen, dass *Online-Werbekontakte* wesentlich *effektiver* sind als Werbekontakte bei klassischen Medien, da ein Werbekontakt insbesondere mit an der Information interessierten Personen zustande kommt. Viele Werbewirkungsmodelle sind aber für Low-Involvement-Situationen konzipiert. Diese Modelle versuchen die Faktoren zu ermitteln, die das Konsumentenverhalten im Kaufprozess beeinflussen.[454] Ansätze dieser Modelle lassen sich auch auf das Online-Verhalten anwenden und gemeinsam mit den Aussagen zu den Determinanten des Online-Konsumentenverhalten, die emotionale wie kognitive Prozesse bedingen, zusammenfassen (siehe Abbildung 23).

Ausgehend von diesen Überlegungen werden folgende Schlüsse für das Online-Marketing abgeleitet:

- Wer sich vom Internet als Medium und von Websites und Bannerwerbung als Kommunikationsmittel angesprochen fühlt, wird eher bereit sein, Online-Leistungen zu beziehen.
- Wenn ein Konsument sich bereits mittels anderer, klassischer Kanäle über eine Leistung informiert hat oder bereits eigene Erfahrungen sammeln konnte, dann wird er eher bereit sein, auch das Internet als Kommunikations- und Distributionskanal zu nutzen.

Wichtig bei der Gestaltung von Online-Anwendungen ist, dass auch Gedächtnisinhalte des Langzeitgedächtnisses geprägt werden, die zu einer für die Unternehmung vorteilhaften, finalen Verhaltensreaktion führen.[455] Solche Gedächtnisinhalte können z.B. das Produkt- oder Markenimage, ein Besitz- oder Verwendungswunsch und vieles mehr sein.

Diese Unterschiede erklären sich sicherlich daraus, dass das Internet einerseits von sehr jungen, beruflich unerfahren, aber sehr computerversierten Personen genutzt wird und andererseits Berufstätige zwischen 30 und 40 Jahren das Internet nutzen, für die der PC ein täglich notwendiges Hilfsmittel darstellt.[456]

---

[454] Vgl. BATRA/RAY (Werbewirkung_02, 1986), S. 234-249; KROEBER-RIEL/WEINBERG (Konsumentenverhalten, 1996), S. 563, 616ff.; TROMMSDORFF (Konsumentenverhalten, 1993), S. 237, 247.

[455] Vgl. STEFFENHAGEN (Werbewirkungsforschung, 1984), S. 83ff.

[456] Siehe Kapitel 2.3.1 und 1.1.1.2.

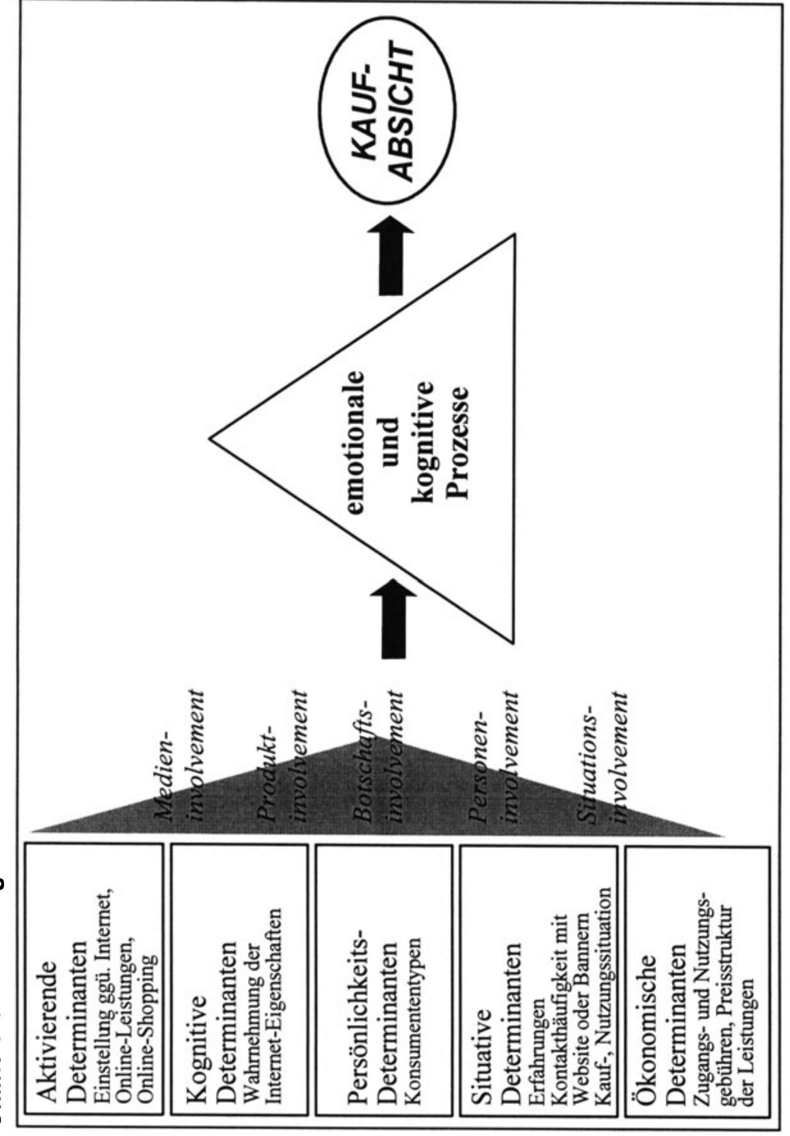


Abbildung 23: Kombiniertes Online-Werbewirkungsmodell [eigene Darstellung]

In der EMB-Studie erhobene Daten zeigen, dass sich durchschnittliche Online-Nutzer wie Personen der Generation Z als *Individualisten* bezeichnen; Online-Nutzer scheinen mit sich, ihrem Job und ihrer Umwelt im Einklang zu stehen. Sie bezeichnen sich als offen und direkt im Umgang mit anderen Menschen. Grundsätzlich besitzen Online-Nutzer im Vergleich zur Generation Z eher konservative Wünsche und Lebenseinstellungen. Der *Online-Nutzer* lässt sich damit als *erfolgreiche, extrovertierte, auch auf äusserliche Dinge bedachte*, aber *in sich ruhende Person* bezeichnen, die eine *ausgesprochen positive Lebenseinstellung* besitzt.

2.4 Eigenschaften von Online-Leistungen

Nachdem die anfängliche Diskussion über Online-Anwendungen vom Streit um Technologien und die optimale Infrastruktur zum Privatkunden geprägt war, sind sich Unternehmungen heute der Bedeutung eines umfassenden, mediengerechten Online-Angebots und dessen Einbindung in ein gesamtheitliches Marketingkonzept zunehmend bewusst. Daher stehen heute nicht mehr technologische, sondern konzeptionell strategische Themen im Mittelpunkt der Diskussion.
Ein *grundsätzliches Problem* des Online-Marketing stellt die *Beurteilung der Internetfähigkeit einzelner Produkte* dar. Produkte eignen sich unterschiedlich gut für elektronische Märkte.[457] Entsprechend haben Unternehmungen heute vielfältige Wege gefunden, ihre Leistungen im Netz zu präsentieren. Aber gerade wenn Leistungen nicht nur präsentiert, sondern auch über das Internet vertrieben werden sollen, behindern verschiedene Faktoren ihre Online-Handelsfähigkeit:[458]

- **Hohe Dringlichkeit des Bedarfs**

Nur bei digitalen Gütern kann ein Bedarf online sofort befriedigt werden. Bei Online-Transaktionen besteht analog zum Versandhandel das Problem, dass ein Kunde in Abhängigkeit vom Logistiksystem eine gewisse Zeit auf die Lieferung des Produkts warten muss. Von dieser Einschränkung ausgenommen sind lokale Anbieter, die sehr kleine Lieferfenster besitzen (z.B. Fahrradkurier oder Pizzaservice), weil sie sich auf ein begrenztes, kleines Gebiet beschränken.

- **Impulsiv gekaufte Produkte**

Untersuchungen zeigen, dass Online-Konsumenten bisher genau überlegen, welche Leistungen oder aus welchem Anlass sie diese über das Internet kaufen. Produkte, wie Schokoriegel, die ein typisches Impulsgut darstellen, für das der Kunde oft keinen bewussten Bedarf hat, eignen sich demnach kaum für das Internet.[459] Einerseits *erfordert das Internet eine meist aktive, oft*

---

[457] Vgl. FANTAPIÉ ALTOBELLI/HOFFMANN (MGM_01, 1996), S. 47ff.; FANTAPIÉ ALTOBELLI/ HOFFMANN (MGM_02, 1996), S. 29; JUPITER COMMUNICATIONS (Shopping Report, 1997), Website; MORGAN STANLEY (Internet Retail Report, 1997), S. 3-5.

[458] Ein weiterer Beeinflussungsfaktor ist der Preis, siehe Kapitel 1.1.2.2 und 0. Ausserdem hängen die beeinflussenden Faktoren eng mit verschiedenen in Kapitel 2.3 beschriebenen Determinanten des Konsumentenverhaltens zusammen.

[459] Expertengespräche: Lange am 05.03.1998 und Balzer am 12.10.1997.

zielgerichtete und interaktive, also höher involvierte Auseinandersetzung des Konsumenten mit dem Medium und *steht damit im Widerspruch zu den Eigenschaften von Impulsartikeln.* Andererseits lassen sich solche Produkte *im stationären Handel ansprechender* und in einem umfangreicheren Ausmass plazieren.[460] Impulskäufe werden von Online-Konsumenten heute eher in Form von 'Probekäufen' getätigt: zwar emotional getrieben und spontan entschieden, aber eben doch überlegt, frei nach dem Motto „mal schauen, ob die Online-Bestellung klappt, wäre ja lustig !"[461].

- **Mangelnde Versandfähigkeit**

Kriterien wie die *Sperrigkeit* von Gütern, die *Verderblichkeit* oder *Kühlnotwendigkeit* von Lebensmitteln und Tiefkühlkost oder auch Blumen werden manchmal als Ausschlusskriterium für ihre Versandfähigkeit genannt. Sicher erschweren derartige Produkteigenschaften einen Lieferservice, da sie hohe Qualitätsanforderungen an den Dienstleister stellen. Doch da eine Vielzahl spezialisierter Speditionsunternehmungen umfassende Dienste anbieten, lassen sich diese Kriterien für Online-Transaktionen vernachlässigen. Ausserdem bestätigen bereits Erfahrungen aus der Praxis, dass sich für eine Internetbestellung auch auf den ersten Blick weniger geeignete Produkte wie Lebensmittel gut eignen.[462] Der besondere Versandvorteil digitalisierbarer Güter muss hier noch einmal hervorgehoben werden, da sie ohne Einschaltung eines jeglichen Dienstleisters direkt über das Internet vertrieben werden können.

Hinzu kommt, dass sich viele Produkte erst nach einem Kauf vollständig beurteilen lassen, was eine Online-Präsentation und einen Online-Kauf 'auf Distanz' zusätzlich erschwert. *Klassifizierendes Merkmal* ist daher oft die *im Kaufprozess erforderliche Information.*[463] Der Online-Information, auch Online-Beratung, wird folglich eine besondere Bedeutung bei der Gestaltung von Online-Leistungen beigemessen. Und schliesslich beeinflussen die Erfahrungen eines Kunden die Entscheidung über den Kauf einer Leistung. Denn Lernprozesse aufgrund von Erfahrungen nach einem Kauf sind oft ausschlaggebend dafür, ob ein Produkt oder eine Dienstleistung noch ein weiteres Mal in Anspruch genommen und gekauft wird oder nicht.[464]

Der Begriff der Online-Leistung wird im folgenden systematisiert. Im Internet präsentiert sich eine Unternehmung ihren Kunden mit ihrer Website. Die *Website* ist somit *der technische Begriff für das kommerzielle Online-Angebot bzw. die unternehmerische Online-Leistung, die sich aus einzelnen, im Internet dargebotenen Produkten und Dienstleistungen im Sinne eines Leistungssystems zusammensetzt.*[465]

---

[460] Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (Konsumentenverhalten, 1996), S. 362, 398ff.
[461] Laut Kundeninterviews i. R. der EMB-Studie und der Fallstudie zur Martel AG, siehe Kapitel 3.3.
[462] Vgl. GEBAUER (Julius Meinl, 1997), S. 4f.; FLANAGAN (Supermarket Direct, 1997), S. 10f.; O.V. (Randalls, 1997), S. 7. Beim Online-Homeshopping Dienst von Tesco kaufen die Kunden im Schnitt alle 16 Tage für 75 Pfund (ca. Sfr. 170,-) ein, vgl. SZÁSZ (Tesco, 1998), S. 57.
[463] Vgl. HANSEN (Info-Highway, 1996), S. 132f.; FANTAPIÉ ALTOBELLI/HOFFMANN (MGM_01, 1996), S. 46; MEFFERT (Käuferverhalten, 1992), S. 43 nach ENGEL, KOLLAT und BLACKWELL; KOTLER/BLIEMEL (Marketing-Management, 1995), S. 663ff.
[464] Siehe auch Kapitel 2.3.2.2 und 2.3.2.4.
[465] In Anlehnung an BELZ (Leistungssysteme, 1997), S. 12ff.

2.4.1 Typologisierung kommerzieller Websites

Unternehmungen präsentieren sich im Internet mit ihren Leistungen auf vielfältige Weise. Das Spektrum kommerzieller Websites wird immer breiter, denn sowohl das Angebot von Produkten und Dienstleistungen als auch die Gestaltung und Struktur der Websites werden immer vielfältiger. Und es existieren bereits verschiedene Gruppierungs- bzw. Typologisierungsansätze, die eine differenzierte Betrachtung von Webauftritte versuchen.[466]
Die Firma MORGAN STANLEY unterscheidet in ihrem *'The Internet Retailing Report'* u.a. zwischen Software, Hardware/Electronics, Online-Malls, Auktionen, Kleinanzeigen (sog. Classifieds), Magazinen und Zeitschriften, Financial Services und Immobilienangeboten.[467] *Branchen (Software, Flowers, Clothing, Travel usw.) und Anwendungen (Auction, Malls, Classifieds usw.)* werden nicht voneinander abgegrenzt, sondern *stehen gleichberechtigt nebeneinander. Zusätzlich* wird zwischen *Yellow Pages, Online-Malls, Special Interest Links und Agents* unterschieden, die dem Konsumenten die Orientierung im Internet-Angebot erleichtern sollen.[468] Klassifizierende Merkmale oder Kriterien werden nicht genannt. Die Unterscheidung dieser Gruppen wirkt intuitiv, denn weder sind sie überschneidungsfrei noch ist die Ableitung dieser Systematik nachvollziehbar.

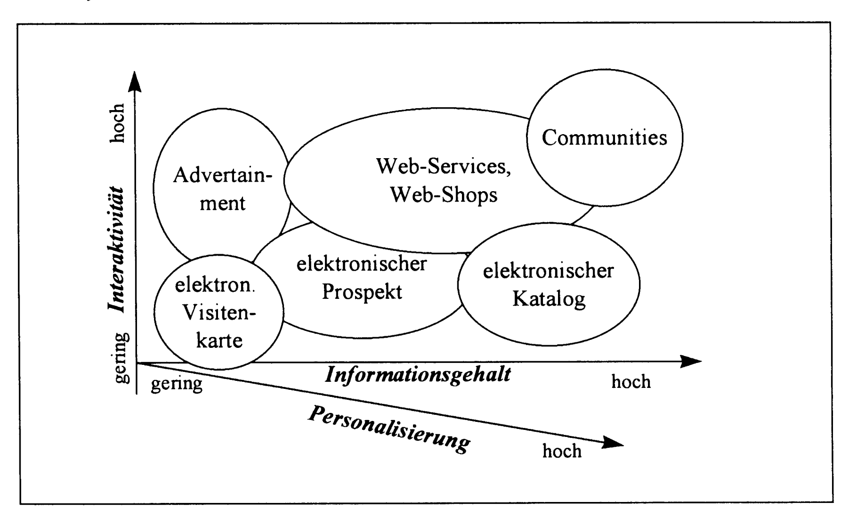


Abbildung 24: Typologie kommerzieller Websites [eigene Darstellung, erweitert nach HANSEN (Info-Highway, 1996), S. 132]

---

[466] Vgl. HOFFMAN/NOVAK/CHATTERJEE (Scenarios, 1995), Website; HANSEN (Info-Highway, 1996), S. 132f.; FANTAPIÉ ALTOBELLI/HOFFMANN (MGM_01, 1996), S. 23ff. Zum Begriff der Typologisierung bzw. der typologischen Methode vgl. KNOBLICH (Typologiemethode, 1972), S. 141-146.
[467] Vgl. MORGAN STANLEY (Internet Retail Report, 1997), S. 6-2ff.
[468] Vgl. MORGAN STANLEY (Internet Retail Report, 1997), S. 7-1ff.

HANSEN nimmt eine *Typologisierung* kommerzieller Websites beispielsweise *nach Interaktivität und Informationsgehalt bzw. -tiefe* vor.[469] Das Kriterium der *Personalisierung* wurde von HANSEN aber nicht berücksichtigt. Gerade die Fähigkeit des Internet zu einer personalisierten Ansprache[470] und damit auch einem individuellen Dialog wurde bereits in Kapitel 2.2 als herausragende Eigenschaft beschrieben (vgl. Abbildung 24).

Elektronische Visitenkarten, auch elektronische Schaufenster[471] genannt, stellen eine sehr anspruchslose Präsentationsform dar und informieren nur sehr oberflächlich über eine Unternehmung oder ihre Produkte. Weiter werden Advertainment, der elektronische Prospekt, Katalog und Web-Service/Web-Shops unterschieden. Bei *Advertainment* handelt es sich um eine Mischung aus auffälliger Werbung und Unterhaltung, um die Bekanntheit einer Marke zu erhöhen. Häufig besitzen diese Websites aufgrund ihrer graphischen Elemente lange Lade- und Wartezeiten mit der negativen Folge, den Surfer nicht auf der Anwendung halten zu können. *Elektronische Prospekte und Kataloge* unterscheiden sich durch den Detaillierungsgrad ihrer Informationen; der elektronische Katalog verfügt über wesentlich mehr Informationen. Beide Anwendungsformen zeichnen sich im Vergleich zu ihrem Printprodukt durch die Aktualität der angebotenen Information aus. *Web-Services/Web-Shops* stellen nach HANSEN die medienadäquateste Anwendungsform kommerzieller Websites dar, da sie sowohl über Bestellmöglichkeiten verfügen als auch zusätzliche Dienstleistungen anbieten. Communities wurden von HANSEN nicht berücksichtigt, vermutlich weil sie von ihrer Grundidee her nicht kommerziell ausgerichtet waren.[472] Erst seit ungefähr Mitte 1997 finden sie auch im Zusammenhang mit kommerziellen Anwendungen stärkere Beachtung, denn bestimmte Community-Elemente eignen sich hervorragend zur Integration in eine kommerzielle Website. Communities sind meist themengebunden, wobei die Community-Mitglieder ein starkes Interesse genau an diesem Thema aufweisen. Durch die enge Beziehung der Online-Konsumenten zu den Inhalten werden eher persönliche Daten preisgegeben, so dass ein Community-Betreiber dem Wunsch nach individueller und persönlicher Beratung und Betreuung am ehesten nachkommen kann.[473]

Eine weitere von HOFFMAN/NOVAK abgeleitete Klassifikation unterscheidet zwischen der *'Online Storefront'*, *'Internet Presence'* und *'Content Site'*, die als *'Integrated Destination Sites'* bezeichnet werden sowie der *'Mall'*, *'Incentive Site'* und dem *'Search Agent'*, die unter dem Begriff *'Web Traffic Control-Sites'* zusammengefasst werden. Während 'Integrated Destination Sites' sich auf die Eigendarstellung und das Leistungsangebot einer konkreten Unternehmung ('Corporate Site') beziehen, gehen 'Web Traffic Control-Sites' einer bestimmten Funktion nach, die vor allem viele Surfer auf eine Website ziehen, d.h. 'Traffic' generieren, sollen. Diese 'Web Traffic Control-Sites' umfassen damit gerade auch unternehmungsübergrei-

---

[469] Vgl. HANSEN (Info-Highway, 1996), S. 132f.
[470] Vgl. LUEDI (Personalize, 1997), S. 22ff.
[471] Vgl. ZIMMERMANN (EMB1, 1996), S. 32; HOFFMAN/NOVAK/CHATTERJEE (Scenarios, 1995), Website.
[472] Vgl. RHEINGOLD (Virtual Community, 1993); für Details zu Interessensgemeinschaften, sog. Communities, siehe Kapitel 2.4.2.4.
[473] Vgl. ARMSTRONG/HAGEL (Community-Value, 1996), S. 134ff.; HAGEL/ARMSTRONG (Net Gain, 1997), S. 140ff. Siehe auch Kapitel 2.4.2.4.

fende Angbote (z.B. Malls oder Serach Engines).[474]
Die von HANSEN abgeleiteten Typen sind damit, mit Ausnahme der Mall, den 'Integrated Destination Sites' zuzurechnen. Weder HANSEN oder HOFFMAN/NOVAK noch MORGAN STANLEY hatten Communities berücksichtigt. Eine Community lässt sich wie die Mall den 'Web Traffic Control-Sites' zurechnen.
Diese vorgestellten Systematisierungsansätze sind für eine Klassifizierung oder Typologisierung unzureichend und unvollständig. Daher wird im folgenden eine Systematisierung der Websites nach ihren Funktionsebenen vorgeschlagen.

2.4.2 Funktionsebenen als Komponenten von Online-Leistungen

Als schwerpunktmässige Anwendungsbereiche des Internet werden oft die Präsentation von Informationen, Kommunikation, Unterhaltung, Bildung sowie der Vertrieb von Waren und Dienstleistungen genannt (siehe Abbildung 25).

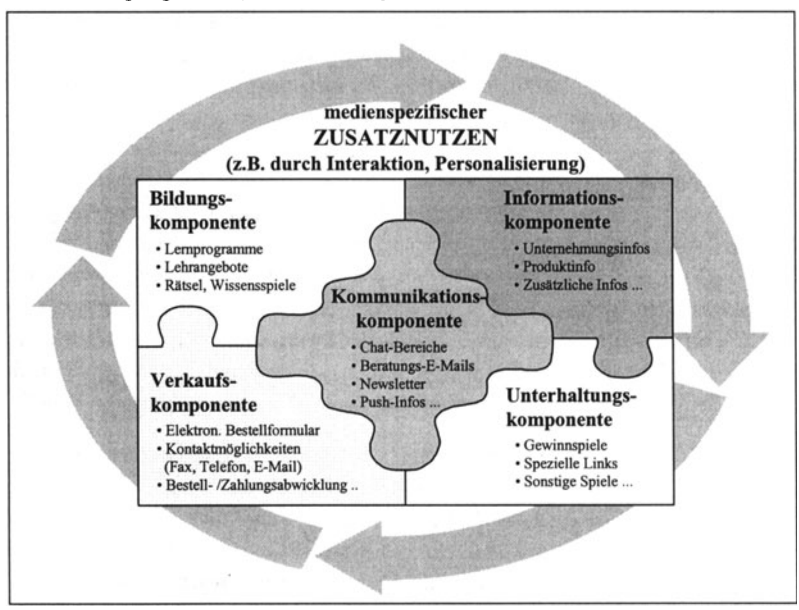


Abbildung 25: Komponenten einer Online-Präsenz [eigene Darstellung]

Die Grenzen der verschiedenen Online-Anwendungen sind, wie bereits die Systematisierung von Morgan Stanley gezeigt hat, unscharf. So lassen sich Anwendungen wie Online-Auktionen, unternehmungsbezogene Online-Gewinnspiele mehreren Komponenten gleichzeitig zuordnen. Und Kunstbegriffe wie 'Edutainment' oder 'Infotainment' deuten auf ihre Verschmelzung hin. Jede einzelne Anwendung weist mehrere Anwendungsschwerpunkte

[474] Vgl. HOFFMAN/NOVAK/CHATTERJEE (Scenarios, 1995), Website.

als mehr oder weniger stark ausgeprägte Komponenten auf. Die Komponenten eines Online-Angebots sollten dabei *nicht nur* Leistungen des herkömmlichen *Kerngeschäfts* umfassen[475], gerade *auch mediengerechte, zusätzliche Serviceleistungen* gilt es in Ergänzung zur Kernleistung im Sinne eines Leistungssystems aufzubauen[476], damit ein individueller, *spezifischer Zusatznutzen* erkennbar wird.

Obwohl in einem zunehmend dynamischen, privaten Umfeld das Erlernen und Festigen von Qualifikationen immer mehr an Bedeutung gewinnt[477], steht die Bildungskomponente in den folgenden Ausführungen eher im Hintergrund. Zwar werden Wissensgewinnspiele oder sog. Edutainment als image- oder verkaufsfördernde Massnahme auch von Herstellern oder Händlern auf kommerziellen Websites eingebunden.[478] Diese Inhalte stellen jedoch eine ergänzende Leistung dar, die in einem engen Zusammenhang mit informatorischen und kommunikativen Inhalten einer Website stehen. Bildungsinhalte dienen dann weniger der tatsächlichen Fortbildung, sondern der spielerischen Vermittlung von Verkaufsinformationen im Rahmen eines serviceorientierten Informationsangebots.

Bei kommmerziellen 'Corporate Sites' wird die *verhaltensrelevante Bedeutung unterhaltender, emotionaler Inhalte oft unterschätzt.*[479] Von der Verfasserin wird die Bedeutung emotionaler Inhalte nicht unterschätzt, weshalb im Zusammenhang mit den Fallstudien die Frage nach einer eher *emotionalen oder sachlichen Positionierung* zu beantworten sein wird.[480] Grundsätzlich liegt der Unterhaltungskomponente meist ein starkes Bedürfnis nach sozialen Kontakten zugrunde, so dass der Begriff eng mit dem der Kommunikation und Interaktion verbunden ist. Dann lässt er sich aber nur implizit mit anderen Anwendungsschwerpunkten oder Funktionen einer Website beurteilen und soll daher im folgenden auch nicht separat aufgeführt werden.

Um Websites voneinander zu unterscheiden, erscheint es daher praktikabel, lediglich die informations-, kommunikations- und verkaufsorientierten Elemente als differenzierende Komponenten zu betrachten. Für die folgenden Ausführungen hat sich eine Reduzierung der

---

[475] JUPITER COMMUNICATIONS hat einen Ansatz Lokalinformation in 'valued content' und 'commodity content' eingeteilt. Zum valued content gehören „local news, classifies, community information, marquee authors, editorial reviews". Diese Informationen besitzen als eigentlich wertschöpfende Kernleistung einen anderen Preis als leicht lizenzierbarer ergänzender 'commodity content' (dazu gehören „business listings, entertainment listings, weather, traffic info und mapping utility"), vgl. JUPITER COMMUNICATIONS (Revenue Models, 1997), Website.

[476] Vgl. JUPITER COMMUNICATIONS (Shopping Report, 1997), Website; BELZ (Leistungssysteme, 1997), S. 21; MUTHER/REINECKE/ÖSTERLE (ECC, 1997), S. 2f.

[477] Vgl. GRÄF/TOMCZAK (Fachbericht, 1997), S. 45. Bildungsangebote jeglicher Art, von Sprach- und Computerkursen bis zu Kochrezepten ermöglichen die selbstgesteuerte Qualifizierung.

[478] Unter Einbindung von emotionalen, unterhaltenden Elementen, z.B. in Form von Wissensspielen, kann der Nutzer spielerisch sein Wissen auf verschiedenen Gebieten testen.

[479] Vgl. OENICKE (Online-Marketing, 1996), S. 114, 117f.; siehe auch die Fallstudien zur Martel AG (Weinhandel) und zur Central Garage (VW/Audi) in Kapitel 3.2 und 3.3.

[480] Vgl. KROEBER-RIEL (Werbe/Verhalten_01, 1993), S. 36f., 42.

Komponenten auf drei Funktionsebenen, die in Abbildung 26 als Kreise dargestellt sind, als zweckmässig erwiesen.

Auf allen *Funktionsebenen* lassen sich *interaktive Elemente* integrieren, die mehr oder weniger stark *persönliche Daten berücksichtigen* und damit den in Kapitel 2.4.1 dargestellten Individualisierungs- bzw. Personalisierungsaspekt aufgreifen.
Einerseits lassen sich auf allen Funktionsebenen separat *bedürfnisorientierte Lösungen entwickeln*, andererseits werden in Kombination der Funktionsebenen ein *individueller Dialog und ergänzende Services als Teil einer komplexen und kompletten Leistung* aufgebaut. Digitalisierbaren Dienstleistungen kommt im Internet damit eine herausragende Bedeutung zu.

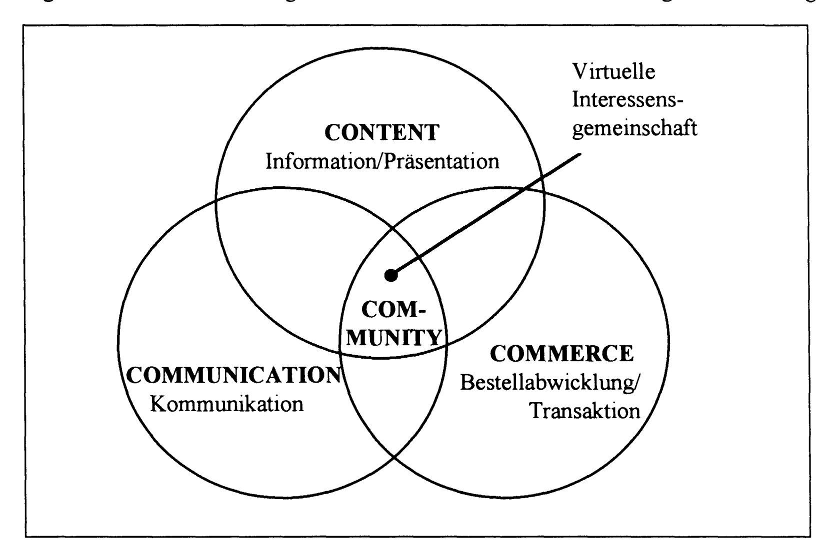


Abbildung 26: Funktionsebenen kommerzieller Websites [eigene Darstellung]

2.4.2.1 Funktionsebene: Content

Die *Informationskomponente* stellt aus Sicht der meisten Unternehmungen die wichtigste Komponente dar, da sie direkt *auf die Beschreibung der Kernleistung abzielt*. Grundsätzlich lässt sich zwischen

- Unternehmungs-,
- Produkt- bzw. Leistungsinformationen sowie
- zusätzlichen Informationen

unterscheiden.

Mögliche Informationsinhalte sind detaillierte Produktbeschreibungen, technische Zeichnungen, Daten des Geschäftsberichts, Adressen, Kontaktpersonen, branchenspezifische Links und

Telefonverzeichnisse von Mitarbeitern, Abteilungen, Filialen usw. Gerade Unternehmungsinformationen bleiben oft über einen längeren Zeitraum gültig, so dass ihr Wartungsaufwand gering ist; ausserdem sind derartige Informationen unternehmungsintern meist leicht zugänglich, so dass es nicht überrascht, dass viele Unternehmungen ihre Internetaktivitäten gerade mit einer meist auf Unternehmungsinformationen basierenden, nüchternen und wenig attraktiven ‚Corporate Site' begonnen haben. Leider bieten derartige Unternehmungspräsentationen dem Nutzer nur einen begrenzten Zusatznutzen, da sie kein bestimmtes, individuelles Bedürfnis zu befriedigen vermögen.

Besonderen Wert besitzen im Vergleich zu ihren herkömmlichen 'physischen Schwesterprodukten' Online-Neuigkeiten oder Informationen, die für den Benutzer von persönlichem Interesse sind. Beispiele hierfür sind aktuelle Online-Börsenübersichten, elektronische Telefonbücher, Nachschlagewerke, Jobbörsen, aber auch Wettervorhersagen oder die Zusammenstellung aktueller Pressemitteilungen. Bekannte Verlage und ihre Zeitschriften wie beispielsweise das 'Wall Street Journal', 'The Economist' und die Marketing-Zeitschrift 'Horizont' bieten ihren Nutzern einen unternehmungsbezogenen Zusatznutzen, in dem neben einem, dem aktuellen Printangebot entsprechenden redaktionellen Angebot, dem Nutzer ermöglichen, in den verlagseigenen Archiven zu recherchieren, Studien abzurufen, besondere Glossare einzusehen oder Newsletter zu abonnieren.[481]

Auch *zusätzliche Informationen* sind ein denbarer Ansatz für einen kundenorientierten Zusatznutzen. Denkbar sind *branchen-, regions- oder zielgruppenspezifische* Zusatzinformationen. Wie detailliert und ob derartige Zusatzinformationen angeboten werden, hängt davon ab, ob es sich um originäre, in der Unternehmung vorhandene Informationen handelt oder ob diese Informationen erst aufwendig erstellt bzw. eingekauft werden müssen. Eine Generierung wertvoller, unternehmungsfremder Informationen bietet sich i.d.R. nicht an, da derartige Tätigkeiten meist nicht in den *Kompetenzbereich der betroffenen Unternehmung* fallen und damit zu teuer würden. Stattdessen lassen sich in Kooperation mit anderen Anbietern attraktive Links zu Websites legen, die das eigene Informationsangebot abrunden. Die geographische Ausrichtung einer Unternehmung bestimmt natürlich auch die Art der angebotenen Zusatzinformationen, d.h. bei einer starken regionalen Marktpräsenz wird eine Unternehmung auch zu einem lokalen Detail-Informationsangebot tendieren (z.B. unternehmungsbezogene Filialinformationen genauso wie Informationen zum städtischen Kultur- und Veranstaltungsprogramm).

Der *Serviceaspekt von Information gewinnt stark an Bedeutung, insbesondere* wenn Hintergrund- oder Detailinformationen geboten werden, die sonst nur über aufwendige Recherchen erhältlich wären.

---

[481] Siehe Horizont unter http://www.horizont.net und das Wall Street Journal unter http://www.wjs. com/. Der Economist bietet beispielsweise zwei verschiedene Newsletter an, einen zu 'weekly politics' (economist-politics@postbox.co.uk) und einen zu 'weekly economics' (economist-business@postbox.co.uk), siehe im WWW auch unter der Adresse http://www.economist.com/.

Grundsätzlich sind neben sachlicher Information auch *emotionalisierende Elemente* wie jegliche Art von Musik, Sprache oder Videos möglich. Bei kommerziellen Unternehmungs-Websites werden aus Gründen langer Ladezeiten und hoher Kosten oft technisch einfache *Gewinnspiele* verwendet, über die Anbieter von Waren und Dienstleistungen spielerisch versuchen, die *Aufmerksamkeit* der Kunden zu verstärken. *Ein ansprechendes Design, etwas Denksport und die richtige Mischung aus Information, Werbung und Unterhaltung sind ein sicheres Rezept, um dauerhaften Traffic auf einer Website zu erreichen.*[482] Wichtig ist, das Online-Angebot auf das Kernprodukt und die ausgewählte Zielgruppe abzustimmen.[483]

Die *Spannbreite informatorischer Anwendungen* reicht von einfachen prospektartigen Beschreibungen bis zu komplizierten Einbindungen von Unternehmungsdatenbanken. Die Präsentation einfacher, nicht interaktiver Inhalte (im Sinne von Informationsinhalten zur Unternehmung und ihren Leistungen) ist die einfachste Form, eine Website zu gestalten. Ein prospektartiger Aufbau einer Website nutzt allerdings kaum die besonderen Eigenschaften des Mediums und bietet dem Konsumenten im Vergleich zum herkömmlichen Prospekt i.d.R. nur einen geringen Zusatznutzen. Zwar sind Informationen oft Mussleistungen einer Website, doch erst interaktive Elemente schaffen ein nutzenorientiertes Informationsangebot.
Der Gestaltungsaufwand für die Inhalte einer Website ist abhängig von

- den Zielen und dem finanziellen Engagement der Unternehmung,
- der notwendigen Aktualität der Daten,
- den Informationsanforderungen der Zielgruppe,
- der Komplexität der Leistungen,
- der Menge der angebotenen Leistungen,
- der informationstechnischen Ausstattung und
- der lokalen Einbindung einer Unternehmung.

Interaktive Datenbank-Applikationen, bei denen unter Eingabe individueller Daten Informationen zusammengestellt werden, stellen als Servicemodule bereits eine *Schnittstelle* zur Funktionsebene *Communication* dar. Beispiele für diese informationsorientierten Service-Module sind einfache Berechnungsmodule oder Suchfunktionen.

2.4.2.2 Funktionsebene: Communication

Diese Funktionsebene umfasst die verschiedenen Applikationen, die eine Kommunikation *mit* dem Medium oder *über* das *Medium* unterstützen.[484]
Der *Kommunikation* liegt zum einen der Wunsch des Konsumenten nach *sachlicher Beratung* als auch ein Bedürfnis nach *sozialen Kontakten* zugrunde.

---

[482] Vgl. HAGEL/ARMSTRONG (Net Gain Buch, 1997), S. 133ff.
[483] Vgl. FANTAPIÉ ALTOBELLI/HOFFMANN (MGM_01, 1996), S. 97.
[484] Siehe Kapitel 2.2.2 zu den Komunikationsformen.

E-Mail-Anwendungen sind eine *Mussleistung* dieser Funktionsebene. Sie stellt die am stärksten genutzte Kommunikationsform dar, obwohl sie *nur eine asynchrone*, elektronische Übermittlung von Nachrichten, also eine wenig interaktive Feedback-Funktion bietet und keinen direkten Dialog aufbauen kann.[485]
E-Mail-Anwendungen sind, wie auch komplexe, datenbankgestützte Module, Applikationen zur Kommunikation *mit* dem Medium.

Applikationen wie Diskussionsforen oder Newsgroups[486] kommen dem Bedürfnis nach sozialen Kontakten stärker nach. Teilnehmer können ungezwungen über Dinge des Alltags, private oder berufliche Interessen etc. reden bzw. Stellungnahmen zu bestimmten Themen hinterlegen. Weitere, *technisch anspruchsvolle Applikationen* sind Chatbereiche oder Videokonferenzen, in denen zwei oder mehrere Teilnehmer in einen Dialog bzw. eine Real-Time-Kommunikation (z.B. über Internet Relay Chat (IRC) und Multi User Dialog (MUD)) treten.[487] Sie unterstützen eine Kommunikation *über* das Medium.[488]

2.4.2.3 Funktionsebene: Commerce

Werden *Waren und Dienstleistungen* angeboten und geht die Online-Leistung über eine reine Präsentation hinaus, so gewinnt die *Verkaufskomponente* an Bedeutung. Beispiele für Online-Transaktionen sind Telebanking, Flug- bzw. Reisereservierungen und -buchungen sowie jegliche Art virtueller Geschäfte.

Die *Verkaufskomponente* besitzt drei grundsätzliche Schwerpunkte:

- Online-Bestellmöglichkeiten,
- Bereitstellen von Bestellinformationen und
- Online-Zahlungsabwicklung.

Zu den wichtigsten *Bestellinformationen* gehören Angaben über Bestell- und Lieferbedingungen, E-Mail-Adressen, Telefon- und Faxnummern sowie vorgefertigte, ausdruckbare Bestellformulare.

Im Idealfall und nur bei *digitalisierbaren Gütern*, lässt sich der *gesamte Bestellprozess* von der Auftragserstellung über die Online-Zahlung bis zum Vertrieb *online* abbilden. Bevor ein Online-Bestellsystem angeboten wird, sollten folglich gerade bei nicht digitalisierbaren Gütern mögliche Exporthindernisse, die durch die internationale Verfügbarkeit des WWW bei

---

[485] Siehe Abbildung 11.
[486] Im Jahr 1995 gab es erst ca. 2000 Newsgroups, vgl. SCHNEIDER (Präsenz, 1995), S. 54. Da ihre Zahl in den letzten Monaten aber explodierte, lässt sich davon ausgehen, dass es heute über 20.000-30.000, wenn nicht gar über 100.000 Newsgroups gibt, vgl. BERRES (e-commerce_01, 1997), S. 36f. Zu Begriffserklärung siehe Glossar.
[487] Vgl. BERRES (e-commerce_01, 1997), S. 128f.
[488] Siehe Kapitel 2.2.2.2 Abbildung 15.

Bestellungen aus dem Ausland eintreten können, d.h. logistische Probleme, rechtzeitig erkannt und gelöst werden. Diese Probleme sind aus dem Versandhandel seit langem bekannt.

Der Abwicklung von Transaktionen gehen in der Regel eine Informations- und Entscheidungsphase voraus, so dass selbst eine transaktionsorientierte Website meist auch Content- und Communication-Elemente besitzt. Die detaillierte textuelle Erläuterung oder graphische Darstellung der Leistung ist ein für die Bestellabwicklung teils nur bedingt notwendiger, informativer Content. Interaktive Applikationen zur Bestellabwicklung, z.B. Online-Warenkörbe, sind Service-Module und lassen sich damit streng genommen auch der Funktionsebene 'Communication' zuordnen, denn die *Transaktion wird über Interaktivität mittels einer Kommunikation mit* dem *Medium* erreicht.

2.4.2.4 Funktionsebene: Community

Zusätzlich zu den drei Basis-Funktionsebenen lässt sich ein vierter Bereich, der sog. Community (auch Interessensgemeinschaft) identifizieren.[489] Communities setzen einerseits die Existenz der drei ersten Funktionsebenen voraus, werden aber durch zusätzliche Kriterien bestimmt.
Eine Community definiert sich laut HAGEL/ARMSTRONG über folgende fünf Eigenschaften:[490]

1. *Inhalte* werden nicht nur vom Anbieter bereitgestellt, sondern werden gerade auch *von den Kunden bzw. Mitgliedern der Community generiert.*
2. Hersteller-Kunde-Kommunikation und besonders *Kunde-Kunde-Kommunikation*,
3. *Konkurrenz verschiedener Anbieter* innerhalb der Community,
4. *Thematischer Fokus* des Angebots, wobei Mitglieder der Community sich gerade durch ein leidenschaftliches Interesse diesem Thema gegenüber auszeichnen und.
5. Kommerziell motivierte *Vorselektion wichtiger Inhalte* durch den Betreiber.

Zur Erklärung kommerieller Websites lassen sich daher als *differenzierende Community-Elemente* in Ergänzung zu den drei Funktionsebenen insbesondere die ersten drei Punkte heranziehen, denn es lässt sich davon ausgehen, dass ein Anbieter in der Regel einen bestimmten Leistungsschwerpunkt bzw. eine bestimmte Ausrichtung des Angebots gewählt hat und er Inhalte seines Angebots bzw. seiner Leistung entsprechend vorselektiert.

Werden Websites nach dieser strengen Definition beurteilt, so lässt sich feststellen, dass *bisher kaum kommerzielle Online-Communities existieren.* Die Ursache dafür liegt darin, dass Communities von ihrer Entwicklungsgeschichte her nicht kommerziell, sondern gemeinnützig angelegt sind.[491] Ein entscheidendes Merkmal sind die meist interessensgebundenen Beziehun-

---

[489] Vgl. RHEINGOLD (Virtual Community, 1993).
[490] Vgl. HAGEL/ARMSTRONG (Net Gain Buch, 1997), S. 24-32; HAGEL/ARMSTRONG (Net Gain, 1997), S. 140-153.
[491] Vgl. RHEINGOLD (Virtual Community, 1993); vgl. auch im Internet unter der Adresse http://www.well.com/user/hlr/vcbook/index.html. Für aktuelle Entwicklungen vgl. 'Public Private Partnership

gen zwischen den Kunden.[492] Einige Anbieter nähern sich einer Community immer mehr an (siehe Beispiel in Abbildung 27) und versuchen die genannten fünf Charakteristika einer Community stärker in ihrem Angebot zu verankern.

Das Charakteristikum einer Community, das den meisten Anbietern grösseres Unbehagen bereitet, ist die Möglichkeit vom *Konsumenten eigene Inhalte dem Angebot beizutragen*. Ein Forum, auf dem Kunden umfassende Erfahrungen über Produkte und Dienstleistungen austauschen, wirkt *tendenziell bedrohlich*. Ist ein Kunde von einer Leistung begeistert und teilt er dies in aller 'virtuellen' Öffentlichkeit mit, so wird ein Anbieter von dieser 'Mund-zu-Mund'-Propaganda profitieren. Der umgekehrte Fall ist aber genauso denkbar. Anbieter unterdurchschnittlicher Leistungen werden schnell erkannt und blossgestellt.

Fallbeispiel: Amazon.com

Der virtuelle Buchladen Amazon.com kommt dem Konzept einer kommerziellen Community sehr nahe. Seine Mitglieder dürfen nicht nur, sondern sie sollen auf dieser Plattform beispielsweise ihre eigenen Buchrezensionen schreiben und online veröffentlichen. Das Entscheidende ist, dass mit den Rezensionen das persönliche Profil des jeweiligen Autors einer Rezension hinterlegt wird. Ein potentieller Leser und Käufer kann sich dann genau die Rezensionen anschauen, die seinem eigenen - oder bei einem Geschenk, dem Profil des zu Beschenkenden - am nächsten kommt.[493]
Amazon.com kann seinen Kunden dadurch mehr Information über lieferbare Bücher zukommen lassen als der grösste Buchhändler in Berlin, Zürich oder New York.
Hinzu kommt, dass Autoren und Händler ihre Rezensionen und Lesetips mit der Amazon Transaktionsmaschine verknüpfen können und im Verkaufsfall dann am Gewinn beteiligt sind, sog. Affiliation-Modell für Special-Interest-Sites und -Communities.[494]

Abbildung 27: Fallbeispiel zu Communities: Amazon.com

Virtuelle Communities verändern folglich das traditionelle Marktmodell, indem sie die herkömmlichen Informationsasymmetrien quasi umdrehen. Konsumenten sind danach nicht mehr im Informationsnachteil, welcher bislang einen Grossteil der Händlermarge bestimmte[495]. Die Mitglieder einer virtuellen Community befinden sich folglich in einer einflussreicheren Position als die Kunden des traditionellen Marktmodells, da sie als Community-Mitglieder Zugang besitzen zu umfangreichen und wertvollen Informationen über Unternehmungen und deren Leistungen sowie zu Foren, in denen sie sich mit anderen Kunden, die bereits Erfahrungen mit den jeweiligen Anbietern gemacht haben, austauschen können.

Smart Valley - creating a 21th century community in Silicon Valley today!' von Arthur D. Little und anderen Kooperationspartnern im Internet unter der Adresse http://www.svi.org.

[492] Vgl. PARKS/FLOYD (Online-Friends, 1996), Website; CLARKE (Cyberculture, 1997), Website.

[493] Amazon.com hat diese von Mitgliedern erstellte Information sogar gefördert, in dem unter den Mitgliedern in einem 'Book Recommandation Contest' einen Preis bis zu $1.000 ausgeschrieben wurden, vgl. HAGEL/ARMSTRONG (Net Gain Buch, 1997), S. 30; auch MEYER/PFEIFFER (Multimediales Dienstleistungsmarketing, 1998), S. 316. Im Internet erreichbar unter http://www.amazon.com/.

[494] Vgl. GERTIS (Web-Communities, 1997), S. 20.

[495] Vgl. EVANS/WURSTER (neue Informationsökonomie, 1998), S. 53.

Zusätzlich zu dieser Kunde-Kunde-Kommunikation besteht für Interessenten die Möglichkeit, auch mit den Anbietern in eine direkte Kommunikation zu treten und z.B. besondere Konditionen auszuhandeln.

Auch die *direkte Konkurrenzierung* verschiedener Anbieter auf einer Plattform, ist im Vergleich zum herkömmlichen Marktgeschehen eher unüblich. Zur Reduzierung der kundenseitigen Unsicherheit über Anbietereigenschaften ist es dafür sinnvoll, dass Communities oder ähnliche Online-Plattformen bei der Auswahl von Transaktionssuchern (Anbietern) Mindestanforderungen berücksichtigen und diese an ihre Mitglieder kommunizieren. Durch die *Etablierung von Geschäftsregeln* werden *Transaktionsrisiken nicht nur für Nachfrager, sondern auch für Anbieter ausgeschaltet*, was für Anbieter ein Anreiz sein kann, sich der direkten Konkurrenz zu stellen. Zur Erleichterung der Angebotsbeurteilung für Endkunden bietet sich neben dieser integrierten Darstellung verschiedener Transaktionsangebote der Hinweis auf qualitätsrelevante Informationsangebote (z.B. Verbrauchertestergebnisse).[496]

Virtuelle Communities können damit ein so *umfangreiches kollektives Erfahrungsgut ansammeln*, das von keinem einzelnen Experten gleichermassen zusammengestellt werden könnte, egal wie erfahren oder geschult dieser Experte auch ist. Denn der Vorteil dieser von Mitgliedern einer Community veröffentlichten Information liegt gerade in der Vergleichbarkeit von verschiedenen Erfahrungen vieler Personen. Diese Informationen sind ein besonderer Kundendienst[497] und dienen der Risikominderung im Kaufprozess - einerseits als sachliche Informationen vor einem Kauf und andererseits als eher qualitativ, emotionale Bestätigung nach einem Kauf.

Damit wird deutlich, dass traditionell publizierte Expertisen kaum die umfänglichen Erfordernisse einer derartigen Gruppe von Menschen, die sich ja gerade wegen ihres leidenschaftlichen Interesses zusammengefunden haben, treffen können.

Hinsichtlich der Ausprägungstärke der einzelnen Funktionsebenen innerhalb eines Online-Angebots lassen sich zwei Hypothesen formulieren:

1. Unternehmungen durchlaufen eine stufenartige Entwicklung bei der Ausgestaltung der Funktionsebenen und
2. Unternehmungen unterscheiden sich in ihren Online-Marketing-Strategien, was auf die unterschiedliche Ausgestaltung der Funktionsebenen zurückzuführen ist.

[496] Vgl. SPAR/BUSSANG (Regeln, 1997), S. 40; HAGEL/BERGSMA/DHEER (Electronic Networks, 1996), S. 59ff.; ARMSTRONG/HAGEL (Community-Profit, 1995), S. 129, 138f.; HAGEL/ARMSTRONG (Net Gain, 1997), S. 142, 148; ARMSTRONG/HAGEL (Community-Value, 1996), S. 136ff.; MEYER/PFEIFFER (Multimediales Dienstleistungsmarketing, 1998), S.313ff.; GERTIS (Web-Communities, 1997), S. 20f.; CLARKE (Cyberculture, 1997), Website.

[497] Vgl. ALPAR (Kommerzielle Internetnutzung, 1996), S. 214f.

2.4.3 Klassifikationsansätze von Online-Leistungen

Prinzipiell scheinen bereits Leistungen nahezu aller Konsumgüter- aber auch Dienstleistungs- und Industriegüterbranchen im Internet vertreten und damit auch für den elektronischen Handel geeignet zu sein. Gesucht wird anscheinend nur nach der jeweils geeigneten Strategie. Die Karstadt AG, ein traditionelles Warenhaus, verfolgt mit ihrem elektronischen Kaufhaus 'my-world' beispielsweise die Strategie eines Vollsortiments. Allerdings wird das Konsumgüterangebot nach Produkt-Themen (z.B. Elektronik, Bekleidung, Sport) sortiert und unterstreicht damit seinen thematischen Fokus, der sich qualitativ ausbauen lässt.[498]

Doch die *Frage nach der Internet-Eignung eines Konsumgutes ist mit der Entscheidung für eine Internetpräsenz nicht beantwortet.* Bei *Dienstleistungen*, insbesondere Informationsdienstleistungen[499], ist die Antwort etwas einfacher. Sie eignen sich eher für elektronische Märkte. Denn oft lassen sie sich nicht nur *online erstellen*, auch *Vertragsabschluss und Distribution können* online *erfolgen*, so dass sich der gesamte Kaufprozess im Internet abbilden und für den Konsumenten zeitsparend und 'convenient' durchführen lässt.[500] - Zu möglichen Dienstleistungen gehören Finanz-, Versicherungs-, Verkehrs- und Reisedienstleistungen. Dass die Produkte mir einer 'guten Internet-Eignung' auch am häufigsten online gekauft werden, bestätigen verschiedene Publikationen.[501] *Eine Internet-Eignung umfasst also nicht nur die Präsentierbarkeit bzw. Erläuterbarkeit eines Produkts im Internet, sondern auch seine mediale Handelsfähigkeit.*
Bei der Frage nach der Internet-Eignung von Produkten werden, wie in Kapitel 2.3.1.4 bereits dargestellt, oft *Parallelen zum Versandhandel* gezogen, denn im Versandhandel sind ähnliche Probleme der Versandfähigkeit und Logistik zu beachten wie beim elektronischen Handel.[502] Folglich sollten Produkte, die im Versandhandel geführt werden, grundsätzlich auch für das Internet geeignet sein. *Zur Überprüfung dieser Aussage müssten bei den Vollsortimentern des Versandhandels die Umsatzverteilungen der jeweiligen Produktgruppen zwischen stationärem Handel, Kataloghandel und Online-Handel bekannt sein.* Nur so könnte entschieden werden, ob tatsächlich alle angebotenen Produkte genauso erfolgreich im Online-Handel wie im Versandhandel vertrieben werden oder ob ein Teil des Sortiments nur aus Gründen der Vollständigkeit mitgeführt wird.[503] Selbst wenn diese Umsatzverteilungen bekannt wären, bleibt die *Frage offen, ob die Versandhandelskunden einen Katalog als Informationsgrundlage*

---

[498] Vgl. o.V. (Karstadt, 1997), S. 30.
[499] Informationsdienstleistungen sind z.B. Angebote von Datenbanken, Messen, Verlage, Buchhandlungen, Non-Profit-Organisation, Bildung, Freizeit und Unterhaltung.
[500] Siehe Kapitel 2.3.2.4.
[501] Vgl. GRÄF/TOMCZAK (Fachbericht, 1997), S. 47. Bestätigt werden diese Aussagen auch HELLER (SensoNet, 1997), S. 22; FITTKAU/MAASS (W3B-Umfrage(E2), Okt./Nov. 1997), S. 19.
[502] Siehe Kapitel 2.3; HANSEN (Info-Highway, 1996), S. 130.
[503] Expertengespräch: Thaler am 23.01.97. Laut seiner Aussage dürften einige grössere Versandhandelshäuser, die zusätzlich stationäre Handelsfilialen betreiben (z.B. Quelle), über diese, verschiedene Vertriebsformen vergleichende Zahlen in absehbarer Zeit verfügen. Dass auch zwischen verschiedenen Vertriebsformen mit Synergien zu rechnen ist, lassen Fusionen wie die zwischen der Karstadt AG und der Quelle Gruppe vermuten; denn beide Unternehmungen sind sehr aktiv im Internet tätig.

ausreichend empfinden. Denn vielleicht suchen sie trotzdem die stationären Geschäfte der Versender auf, um detailliertere Informationen über das Produkt einzuholen oder dem Bedürfnis nach emotionalen Kauferlebnissen nachzukommen. Oder Kunden lassen sich die ausgewählten Produkte lediglich aus Bequemlichkeit ins Haus liefern.[504]
Hinsichtlich der *Internet-Eignung* verschiedener Leistungen wurden in der EMB-Studie induktiv *drei Stufen* abgeleitet.[505] Besonders geeignet sind CDs, CD-ROMs, Software, Hardware, Reisen und Flugtickets gefolgt von einfachen technischen Geräten; Grundnahrungsmittel stehen an letzter Stelle (siehe Abbildung 24).

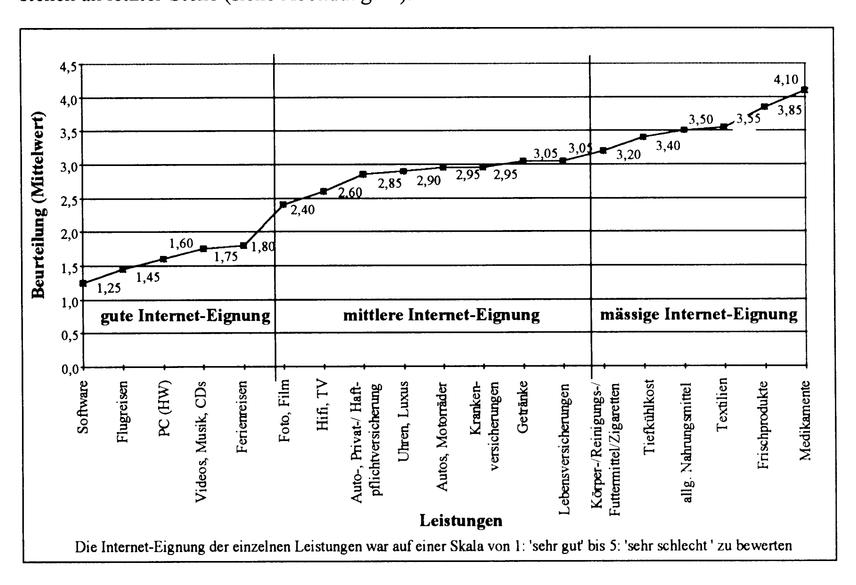


Abbildung 28: Klassifizierung von Leistungen nach ihrer Internet-Eignung
[eigene Darstellung, Projektergebnisse zur EMB-Studie 1996]

Trotz dieser Vergleiche, Hinweise und ersten Produktunterscheidungen hat die Praxis bisher wenig fundierte Erkenntnisse über Produktklassifizierungen nach der medialen Präsentations- und Handelsfähigkeit. Eine Aufzählung von internet-geeigneten Produkten gibt zwar tendenziell einen Eindruck möglicher Anforderungen, ist aber nicht erschöpfend, denn auf diese Weise lassen sich niemals alle Produkte erfassen.[506] Und selbst in den USA, die weltweit bei

[504] Die Bequemlichkeit hat dabei ein weites Spektrum, z.B. die Anlieferung sperriger oder schwerer Produkte, einfache Kreditierung, Rücksendemöglichkeit etc., siehe auch Kapitel 2.3.2.4.

[505] Die Befragten bewerteten dazu verschiedene Leistungen hinsichtlich ihrer Interneteignung auf einer Skala von 1 bis 5. Die in Abbildung 28 dargestellten Zahlen sind die jeweils ermittelten Durchschnittswerte. Die drei Eignungsstufen wurden induktiv abgeleitet. Leistungen mit Werten zwischen 1,0 und 2,0 weisen eine gute, Leistungen mit Werten zwischen 2,1 und 3,0 eine mittlere und Leistungen mit Werten zwischen 3,2 und 5,0 eine mässige Interneteignung auf.

[506] Nach der dritten Internet-Befragung vom Oktober/November 1996 von FITTKAU & MAASS (Stichprobengrösse: 7.445 befragte deutschsprachige WWW-Benutzer) würden 83,4% der Befragten Software, Shareware, CD-Roms, 61,2% Bücher, Studien, Reports, 51,9% Musik (CDs, Schallplatten), 51,8%

der Internetentwicklung führend sind, liegen bisher keine systematischen Anforderungskataloge vor, die Fragen nach der Internet-Fähigkeit von Leistungen und damit verbundenen Erfolgswahrscheinlichkeit kommerzieller Internet-Aktivitäten umfassend beantworten.

2.4.3.1 Vergleich verschiedener Klassifikationsansätze

Um die mediale Handelsfähigkeit von Produkten zu bewerten, ist eine *Operationalisierung notwendig*. Hierzu stellt sich die Frage, welche Produkteigenschaften verkaufsrelevant sind und welche Kriterien den Erfolg eines Online-Shopping-Systems bestimmen. Besonders *wichtig* ist dem Internet-Nutzer eine *problemlose Bestell- und Zahlungsabwicklung*. Der *Preis hat einen geringen Einfluss*. Zwar liegen teure Produkte am Ende der Skala, doch wird die Interneteignung von billigen Produkte kaum besser eingeschätzt (siehe Abbildung 29).

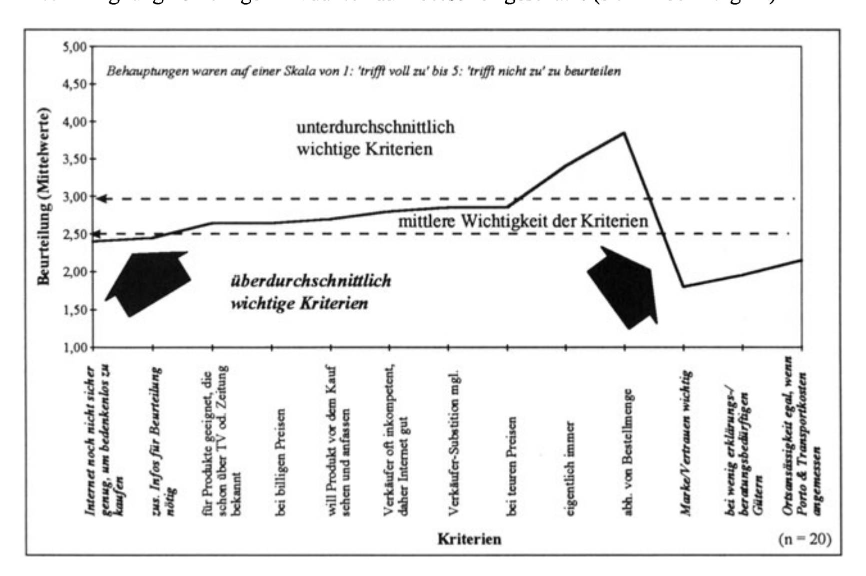


Abbildung 29: Eignungskriterien von Internet-Leistungen und Bestimmungsfaktoren von Online-Shopping [eigene Darstellung]

Als wichtigste, die mediale *Handelsfähigkeit bestimmende Faktoren* wurden genannt:

- der *Markenname*,
- das *Vertrauen in das Produkt* und

Veranstaltungs-Eintrittskarten, 51,5% Computer-Hardware, 40,4% Zeitschriften. Zeitungen, 30,4% technische Artikel, Unterhaltungselektronik und 7,8% Lebensmittel einkaufen. Bei den neueren Erhebungen vom *Herbst 1997* ergibt sich ein sehr ähnliches Bild: Nennenswerte Meinungsänderungen ergeben sich aber bei Software und Shareware, die nur von erheblich weniger Befragten, nämlich 66,5% bzw. 46,1% online gekauft werden würden. Auch bei Lebensmitteln zeigt sich ein verändertes Bild: Während vor einem Jahr nur 7,8% zu einem Online-Kauf von Lebensmitteln bereit wären, sind es heute bereits 10,5%. Die Veränderungen weisen auf eine objektivere Beurteilung aufgrund umfangreicherer Online-Erfahrungen hin.

- die *Kenntnis des Anbieters* genannt.[507]

Für *erklärungs- und beratungsbedürftige Produkte* eignet sich das Internet aus Sicht der Befragten fast *genauso gut wie für einfache, wenig erklärungsbedürftige Produkte*. Grundsätzlich beeinflussen die spezifischen Leistungseigenschaften aber die Wahl des Absatzkanals[508], sodass eine differenzierte Betrachtung somit auch für das Internet notwendig wird. Auch die Befragten sind der Meinung, dass sich das Internet nicht für alle Produkte eignet.

Klassifikatorische Systematisierungen gruppieren Leistungen nach einem Merkmal und dessen Ausprägungen, wobei das Ziel die Schaffung von Zuordnungsmöglichkeiten für jede einzelne Leistung ist.[509]
Zur Systematisierung von Produkten werden häufig die von KOTLER/BLIEMEL oder auch von KNOBLICH vorgeschlagenen Kriterien herangezogen:[510]

- nach *Dauerhaftigkeit und materieller Beschaffenheit* (Gebrauchsgüter, Verbrauchsgüter oder Dienstleistungen)
- nach dem *Verwendungszweck* (Konsum- versus Investitions-/Produktivgüter),
- nach der *Periodizität des Bedarfs* (Waren des täglichen, a- oder periodischen Bedarfs),
- nach der *Dringlichkeit des Bedarfs* (lebensnotwendige versus Luxusgüter)
- nach der *Verwendungsreife* (Rohstoffe, Halb- oder Fertigerzeugnisse),
- nach *Eingang in die Wertkette* (Eingangs-, Anlage- und Hilfsgüter sowie investive Dienstleistungen),
- nach der *Zahl der Bedarfsträger* (Massenprodukte versus Individualgüter),
- nach der *Selbstverkäuflichkeit (Erklärungsbedarf)* (problemlose versus problemvolle bzw. erklärungsbedürftige Produkte)
- nach der *Absatz-Tendenz* (Tendenz zum direkten oder indirekten Absatz)
- nach dem *Involvement* des Konsumenten (low-interest- versus high-interestproducts bzw. Low-Involvement- versus High-Involvement-Produkte).

Der Erklärungsbeitrag dieser im Marketing vielfach verwendeten Klassifikationen für die mediale Handelsfähigkeit von Produkten ist unterschiedlich gross. Auf die Bedeutung der *Individualisierung* (Customization) wurde in Kapitel 2.1.2, auf das *Involvement* und Aspekte des *Erklärungs- bzw. Informationsbedarfs* bereits in Kapitel 2.3.2 eingegangen. Da in dieser Arbeit ausschliesslich der Vertrieb an den privaten Endkunden betrachtet wird, umfasst der elektronische Handel nur Konsumgüter (kurz- und langlebige Gebrauchs- und Verbrauchsgüter) bzw. Fertigerzeugnisse sowie Dienstleistungen. Eine Klassifikation nach den Kriterien

[507] Vgl. GRÄF/TOMCZAK (Fachbericht, 1997), S. 49.
[508] Vgl. KNOBLICH (Waren, 1974), S. 172f.
[509] Vgl. KNOBLICH (Gütertypologien, 1995), S. 840f.; KNOBLICH (Warentypologie, 1974), S. 2176.
[510] Vgl. KOTLER/BLIEMEL (Marketing-Management, 1995), S. 663-667; KNOBLICH (Warentypologie, 1974), S. 2181f.; auch KNOBLICH (Warenlehre, 1965), S. 697ff., 711; KNOBLICH (Waren, 1974), S. 174; KNOBLICH (Gütertypologien, 1995), S. 840f.

'Eingang in die Wertkette', 'Verwendungszweck' oder 'Verwendungsreife' sind somit wenig zielführend. Ausserdem erscheint eine Einteilung nach nur einem der genannten Ansätze nicht ausreichend für eine hinreichende Erklärung der medialen Handelsfähigkeit. *Denn sowohl Massen- als auch Individualgüter, problemvolle und problemlose Produkte sowie Low-Involvement- bzw. High-Involvement-Produkte lassen sich über interaktive multimediale Anwendungen im Internet anbieten und verkaufen.* Wie bereits festgestellt wurde, spielt das Internet eine entscheidende Rolle als Informationsmedium. Daher überrascht nicht, dass vorgeschlagene Klassifikationen immer wieder auf Basis von Begriffen wie Informationsbedürfnis, -bereitschaft oder -aufwand u.ä. gebildet werden.

So gehen FANTAPIÉ ALTOBELLI/HOFFMANN davon aus, dass die Bereitschaft, über das Internet Informationen zu besorgen, direkt vom *Informationsbedürfnis* und damit vom *Involvement* des Konsumenten abhängt.[511] *Die individuelle Informationsbereitschaft fällt somit tendenziell umso höher aus, je komplizierter das Produkt ist: sie steigt demzufolge von reinen Verbrauchsgütern über kurzlebige Gebrauchsgüter bis zu langlebigen Gebrauchsgütern kontinuierlich* an (siehe Abbildung 30).

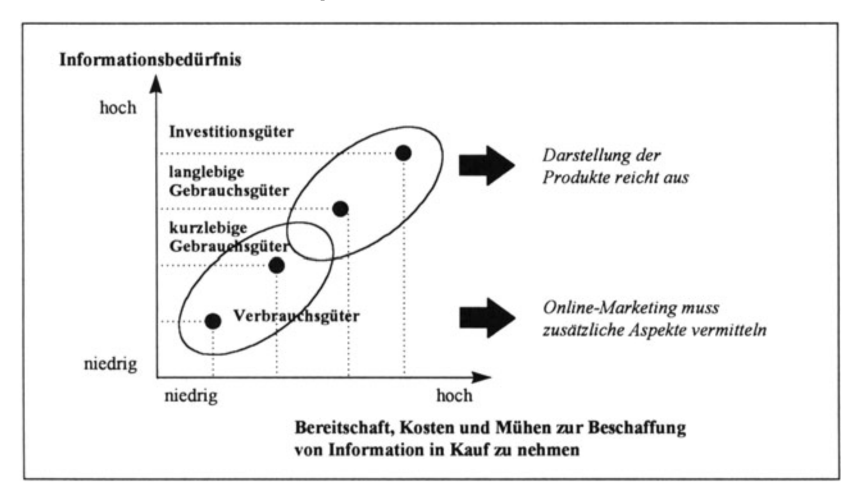


Abbildung 30: Zusammenhang zwischen Informationsbedürfnis und -bereitschaft
[Quelle: FANTAPIÉ ALTOBELLI/HOFFMANN (MGM_01, 1996), S. 46]

Ein weiterer Klassifikationsansatz ist der 'commodity approach', welcher Produkte nach den *Kaufgewohnheiten* bzw. der *Art der Nachfrage* und insbesondere *nach dem Aufwand*, der mit

[511] Das Involvement wird insbesondere von den Eigenschaften des betrachteten Produkts (auch dem sozialen Prestigewert), dem Interesse der Konsumenten an der Produktkategorie, dem *wahrgenommenen Kaufrisiko* und den *situativen Bedingungen* beeinflusst, siehe Kapitel 2.3.2.3 zum Involvement und Kapitel 2.3.2.4 zu situativen Determinaten.

dem Kauf des Produkts verbunden ist, unterscheidet.[512] Produkte lassen sich bei diesem Ansatz in *Convenience Goods, Shopping Goods und Specialty Goods* eingeteilen. Als ergänzende Dimension wird in neueren Veröffentlichungen oft das von den Konsumenten *wahrgenommene Risiko im Hinblick auf die gesuchte Nutzenstiftung* berücksichtigt.[513]

Convenience Goods werden vom Konsumenten häufig und mit einem Minimum an Aufwand gekauft. Der Konsument ist kaum involviert und ein Kaufrisiko wird kaum wahrgenommen.

Shopping Goods kauft der Konsument relativ selten und erst nach sorgfältigem Vergleich von Preis und Qualität. Der Konsument ist stark involviert und zeigt höheres Risikobewusstsein.

Specialty Goods werden in grösseren Abständen erworben. Da sie spezielle Bedürfnisse befriedigen, rechtfertigen sie beachtliche Kaufanstrengungen durch den Konsumenten. Der Unterschied zu den Shopping Goods liegt hauptsächlich in den Anstrengungen, die der Konsument für den Kauf auf sich nimmt, weniger im wahrgenommenen Risiko.

Der hier als Klassifikationsmerkmal betrachtete Aufwand ist dem *Informationsbedürfnis* des eben besprochenen *Klassifikationsansatzes* von FANTAPIÉ ALTOBELLI/HOFFMANN *sehr ähnlich*. Das Informationsbedürfnis steigt entsprechend *von convenience über shopping zu specialty goods an.*[514]
Nach Aussagen von Experten sind insbesondere Convenience Goods aufgrund ihrer geringen Erklärungsbedürftigkeit, dem geringen Preis und damit verbundenen niedrigen Kaufrisiko für interaktives Online-Shopping geeignet; Shopping und Specialty Goods dagegen nicht, weil sie sich durch einen höheren Informationsbedarf auszeichnen.[515] Die Hypothese, nach der besonders Convenience Goods für interaktives Online-Shopping geeignet sind, kann damit begründet werden, dass das wahrgenommene Risiko für den Käufer hier gering ist, Fehlkäufe deshalb verschmerzbar sind und die Suchaktivitäten folglich gering ausfallen können. „Gerade bei Produkten, die der Konsument kennt, wird er immer öfter in virtuellen Läden einkaufen und die Dienste von Logistik-Spezialisten nachfragen. Hauptsache ist, er spart Geld und Zeit bei Routine-Einkäufen".[516]

---

[512] Vgl. KNOBLICH (Gütertypologien, 1995), S. 843; KOPPELMANN (Produktmarketing, 1997), S. 526ff.; auch ENIS/ROENING, zitiert nach TOMCZAK/DITTRICH (Instrumentarium, 1996), S. 17.

[513] Vgl. KOTLER/BLIEMEL (Marketing-Management, 1995), S. 663ff.; COPELAND (Buying Habits, 1923), S. 282ff.; KNOBLICH (Gütertypologien, 1995), S. 848f.; ENGEL, KOLLAT und BLACKWELL, zitiert nach MEFFERT (Käuferverhalten, 1992), S. 43; MURPHY/ENIS (Classifying Products, 1986), S. 25 und 31: Das Risiko beinhaltet dabei das finanzielle, psychologische, physische, funktionale und soziale Risiko. Siehe auch Kapitel 2.3.2.3 zum wahrgenommenen Risiko.

[514] Der 'Wiederholungsgrad des Kaufprozesses' erscheint hier ein wichtiger Einflussfaktor zu sein. Dieser Faktor führt zur Einteilung in drei Kaufklassen: Erstkauf, modifizierter Wiederholungskauf und reiner Wiederholungskauf, wobei der reine Wiederholungskauf nur bei Routinetransaktionen auftreten kann und der Individualkauf immer ein Erstkauf sein muss, vgl. MEFFERT (Marketing01, 1986), S. 171.

[515] Vgl. Expertengespräche: Balzer am 12.10.97; Fink am 28.10.97.

[516] Vgl. CHRISTENER (Distribution, 1997), S. 30; Eine Klassifikation von Produkten ist somit eng mit einer Typologisierung nach Einkaufssituationen verbunden; denn ein Routine-Einkauf (auch Versorgungskauf) beschreibt eine ausgewählte, in diesem Fall, produktabhängige Kaufsituation, vgl. noch folgendes Kapitel 2.5.2.

Es wird aber auch die Hypothese vertreten, dass insbesondere Shopping und Specialty Goods für den medialen Handel geeignet sind, da bei diesen Gütern der Suchaufwand nach Informationen definitionsgemäss sehr hoch ist. Die Informationssuche kann über interaktive Online-Medien wesentlich effektiver und effizienter als beim Einkauf im stationären Handel erfolgen. Einem Nachfrager ist es nämlich möglich, schnell aus einer Vielzahl von Informationen zu recherchieren (seien dies Produktinformationen vom Anbieter, Testergebnisse, Marktdaten von unabhängigen Institutionen oder Einschätzungen anderer Konsumenten in Benutzerforen). Nach dieser Argumentation kann also eine *eindeutige Einschränkung der medialen Handelsfähigkeit von Produkten in Abhängigkeit des von ihnen induzierten Suchaufwands nicht festgestellt* werden. Im Gegenteil, *gerade komplexe Güter bieten mehr Ansatzpunkte für eine interessante Online-Präsentation als einfache, Low-Involvement-Produkte.*[517] Das *Internet leistet somit* durch die Erklärungsfähigkeit multimedialer Anwendungen einen nennenswerten *Beitrag bei der Vermarktung auch komplexer, eher problemvoller Güter.*

An dieser Stelle bleibt daher festzuhalten, dass sich *die Frage nach der elektronischen Handelsfähigkeit von Leistungen nicht eindeutig* über eine *Einteilung von Produkten in Convenience, Shopping und Specialty Goods beantworten lässt.* Abbildung 29 hatte diese Aussage bereits implizit bestätigt.
Es lässt sich für den weiteren Verlauf der Arbeit aber annehmen, dass dieser Typologisierungsansatz *Ansatzpunkte für differenzierende Online-Strategien bietet.* Der 'commodity-approach' wird daher bei der Bearbeitung der Fallstudien in Kapitel 3 noch einmal aufgegriffen; im folgenden wird aber nach weiteren differenzierenden Kriterien gesucht.

Bei den bis hierher vorgestellten Klassifizierungsmöglichkeiten wurde mehrfach auf die Bedeutung des Informationsbedarfs hingewiesen: *Anscheinend erfordern Güter, die sich in ihrem Informationsbedarf unterscheiden, auch verschiedene Online-Strategien.* Der Klassifizierungsmerkmal 'Informationsbedarf' soll daher im folgenden näher beleuchtet werden.

2.4.3.2 Klassifikationsansatz der Informationsökonomie

Grundlage dieses Klassifikationsansatzes ist die Tatsache, dass Wirtschaftssubjekte im allgemeinen unter *unvollständiger Information* entscheiden und handeln.[518]
Die auf SIMON zurückgehende Berücksichtigung der *begrenzten Rationalität der Wirtschaftssubjekte impliziert,* dass die Akteure *niemals eine objektive Informationssituation* vorfinden, sondern sich aufgrund ihrer begrenzten Informationsaufnahme und -verarbeitungskapazität *immer ein subjektives und damit unvollständiges Abbild der Umwelt* machen.[519] Entscheidend ist demnach die Art und Weise, in der ein Akteur Informationen bezieht. Unterschiedliche Informationsbedingungen und die damit verbundenen Informationskosten beeinflussen das Ver-

---

[517] Expertengespräche: Balzer am 12.03.98; Fink am 28.10.97.
[518] Vgl. HIRSHLEIFER (Theory of Information, 1973), S. 31, 35-38; HOPF. (Informationsökomie, 1983), S. 313; KAAS (Neue Institutionenökonomie_01, 1995), S. 20f.; KAAS (Informationsökonomie, 1990), S. 541ff.
[519] Vgl. SIMON (rational choice, 1955), S. 114 und WILLIAMSON (Hierarchies, 1975), S. 21f.; auch WOLFF (Verträge, 1994), S. 25f.; KAAS (Neue Institutionenökonomie_01, 1995), S. 20.

halten des Konsumenten im Kaufprozess.[520]
Werden Informationen, die bisher in stationären Geschäften erworben wurden, zunehmend durch eine virtuelle Darstellung substituiert, verändert dies möglicherweise fundamental das Konsumentenverhalten. *Begrenzte Rationalität* bedeutet aber auch, dass der *Akteur über Zahl und Art seiner eigenen Handlungsoptionen und deren Ergebnisse sowie über die Kosten und den Nutzen zusätzlicher Informationen nur unvollständig informiert* ist.[521] Dem Akteur wird daher kein Maximalprinzip unterstellt, sondern lediglich das *Bestreben, ein subjektives Anspruchsniveau zu erreichen*. Dieses ist das Ergebnis eines Such- und Informationsprozesses, der einen Abgleich zwischen subjektiven Präferenzen, Informationen über Umweltbedingungen, Handlungsmöglichkeiten und Konsequenzen darstellt.

Im Mittelpunkt steht noch immer die Frage, ob durch Online-Marketing die beschriebene Informationsasymmetrie zwischen Anbieter und Nachfrager soweit reduziert werden kann, dass der nachfragende Konsument zu einer Transaktion bereit ist.[522] Die Ausgangshypothese war, dass es auf der einen Seite Leistungen gibt, bei denen dies möglich ist und auf der anderen Seite Leistungen existieren, bei denen die vom Konsumenten benötigten Informationen nicht ausreichend vermittelt werden können.

In der *Informationsökonomie* wird Information als eine Ressource betrachtet, deren Einsatz Kosten verursacht, die bei wirtschaftlichen Entscheidungen berücksichtigt werden müssen. Sie dient einerseits der Koordinierung ökonomischer Aktivitäten und kann andererseits als eigenständiges Gut gehandelt werden.[523] Die Informationsökonomie befasst sich als Teilgebiet der Institutionenökonomie mit den Voraussetzungen und Konsequenzen von Informationsasymmetrien und den Möglichkeiten ihrer Überwindung.[524]

Selbst die Produktklassifizierung nach dem wahrgenommenen Aufwand und Risiko in *Convenience, Shopping und Specialty Goods* lässt sich informationsökonomisch einfach begründen. Aufgrund eines Informationsdefizits gegenüber dem Anbieter bzw. dessen Leistung (z.B. Preis, Qualität) versucht ein Konsument, Informationen über diese zu erhalten. Der im produktanalytischen Ansatz verwendete Begriff des Aufwands, der für den Konsumenten mit dem Kauf verbunden ist, verkörpert somit nichts anderes als Suchaktivitäten, die mit Kosten

[520] Vgl. ERNST/HOFMANN/WALPUSKI (Preiswettbewerb, 1995), S. 66; KAAS (Informationsökonomik, 1995), S. 973. HOPF (Informationsökomie, 1983), S. 316f.

[521] Aus der Tatsache, dass Informationen in der Realität unvollkommenen, weder kostenlos und noch gleichverteilt sind, resultiert eine Verhaltensunsicherheit, vgl. AKERLOF (Quality Uncertainty, 1979), S. 490ff.; KAAS (Marktinformationen, 1991), S. 358, 363; KAAS (Neue Institutionenökonomie_01, 1995), S. 25f.; WILLIAMSON (Transaktionskostenökonomik, 1993), S. 5ff.; WOLFF (Verträge 1994), S. 24f.; GÜMBEL/WORATSCHEK (Institutionenökonomie, 1995), S. 1009f.

[522] Den Zusammenhang zwischen Informationsasymmetrie und der gewählten Vertriebsform verdeutlicht BELZ/HAEDRICH/KÜNZLER (Direct Marketing, 1997), S. 119.

[523] Vgl. NELSON (Information, 1970), S. 312; NELSON (Advertising, 1974), S.730f.; 747f.; KAAS/ BUSCH (Institutionenökonomie, 1996), S. 243; KAAS (Informationsökonomie, 1990), S. 539f., 542f.; BACKHAUS/AUFDERHEIDE/SPÄTH (Systemtechnologie, 1994), S. 32ff.

[524] Vgl. HOPF (Informationsökomie, 1983), S. 316ff.; KAAS (Neue Institutionenökonomie_02, 1995), S. 4; SCHUMACHER (Unvollkommene Information, 1994), S. 5-8.

verbunden sind. Das wahrgenommene Risiko kann informationsökonomisch als Gefahr einer Fehlauswahl aufgrund des opportunistischen Verhaltens des Anbieters (z.B. schlechte Produktqualität, überhöhte Preise etc.) bezeichnet werden.[525]

Dieser Klassifizierungsansatz gibt Anhaltspunkte über das zu erwartende Ausmass der Suchaktivitäten. Bei Convenience Goods ist der Grenznutzen für den Konsumenten gering, woraus auch folgt, dass die Grenzkosten der Suche minimal sind - der Konsument wird daher mit einem Minimum an Aufwand kaufen. Umgekehrt verhält es sich bei Specialty Goods. Da spezielle Bedürfnisse ein hohes Involvement des Konsumenten nach sich ziehen, wird die Informationsasymmetrie wahrgenommen, was einen hohen Aufwand und somit hohe Suchkosten rechtfertigt.

Online-Anwendungen bieten einem Konsumenten nun die Möglichkeit, sich eine Reihe von Informationen effizient und effektiv mit Hilfe eines multimedialen, interaktiven Mediums zu beschaffen. Somit stellt sich die Frage, ob sich das Informationsverhalten des Konsumenten durch die vereinfachten Informationsbeschaffungsmöglichkeiten verändern wird.

Denkbar ist zum einen, dass der *Informationsbedarf* eines Konsumenten *konstant bleibt*. Dann müsste die Verfügbarkeit von Online-Medien zu einer intensiven Nutzung gerade der *informationsorientierten Anwendungen* führen, denn es liesse sich annehmen, dass Konsumenten von der Möglichkeit effizienterer *Such- und Informationsprozesse* Gebrauch machen würden. Zum anderen ist eine *Steigerung des Informationsanspruchs* möglich. Wird sich ein Konsument der grösseren Informationsbasis bewusst, steigt mit diesem Bewusstsein möglicherweise auch *sein subjektives Anspruchsniveau* und impliziert eine *starke Nutzung des Mediums*. Auch denkbar ist allerdings, dass der Konsument durch die virtuelle Darstellung *kein subjektiv befriedigendes Informationsanspruchsniveau* erreicht, welches zum Abschluss eines Kaufprozesses ausreicht. Dies würde bedeuten, dass zwar *informationsorientierte Applikationen genutzt werden, transaktionsorientierte Applikationen aber eher nicht.*[526]

Um Informationsasymmetrien abzubauen, haben die Marktteilnehmer ein fundamentales Interesse daran, Marktinformationen nachzufragen bzw. zur Verfügung zu stellen.[527] Informationen können von Anbietern zu Nachfragern und umgekehrt fliessen.

Im Rahmen der *Informationsökonomie* werden Leistungen nach dem Kriterium der Überprüfbarkeit ihrer Qualität nach ihren Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften unterschieden.[528]

---

[525] Vgl. KAAS (Informationsökonomie, 1990), S. 541ff.

[526] Tatsächlich nehmen Internet-Nutzer erst langsam und nur ausgewählte Transaktionsangebote in Anspruch, vgl. GRÄF/TOMCZAK (Fachbericht, 1997), S. 45f. Zur Entwicklung der Akzeptanz von Transaktionsangeboten vgl. FITTKAU/MAASS (W3B-Umfrage(D) Presse, 1997), S. 4; FITTKAU/MAASS (W3B-Umfrage(E2), 1997), S. 18ff.; FITTKAU/MAASS (W3B-Umfrage(F), 1998), S. 2.

[527] Vgl. KAAS (Informationsökonomie, 1990), S. 544; KAAS (Marktinformationen, 1991), S. 360ff., 365f.

[528] Vgl. NELSON (Information, 1970), S. 311ff.; NELSON (Advertising, 1974), S. 730: Die Unterscheidung von Such- bzw. Inspektionseigenschaften und Erfahrungseigenschaften geht auf Nelson zurück. Die Kategorie

- Leistungen mit *Sucheigenschaften* ('search qualities') zeichnen sich dadurch aus, dass der Nachfrager vor dem Kauf das Vorhandensein oder Ausmass dieser Eigenschaften durch Inspektion der Produkte vollständig feststellen oder sich durch Sammlung von Informationen Kenntnisse über deren Qualität verschaffen kann. Die Verbesserung des Informationsstandes setzt dabei sowohl monetäre Ausgaben (Suchkosten) wie z.B. das Kaufen einer Testzeitschrift als auch Informationszeit (Opportunitätskosten) z.B. das Lesen der Zeitschrift voraus. Die Informationssuche wird erst dann abgebrochen, wenn der Nachfrager ein subjektiv ausreichendes Informationsniveau erreicht hat oder eine weitere Informationssuche als zu kostspielig empfindet. Die aus Sicht des Nachfragers optimale Informationszeit wird dann erreicht, wenn der erwartete Ertrag aus der Informationsbeschaffung den Grenzkosten der Informationsbeschaffung entspricht.[529]

- Leistungen mit *Erfahrungseigenschaften* sind dadurch gekennzeichnet, dass die Beurteilung ihrer Qualität erst nach Gebrauch oder Konsum, also nach dem Kauf, erfolgt. Beipiele sind die Wirksamkeit eines Medikaments oder die Schmackhaftigkeit einer Schokolade oder eines Fertiggerichts. Durch den Konsum ergeben sich Lerneffekte, die das Nachfrageverhalten in zukünftigen Perioden beeinflussen. Hier fallen insbesondere Opportunitätskosten in Form des entgangenen Nutzens im Vergleich zu bereits bekannten Produkten höherer Qualität an.[530]

- Die Qualität von Leistungen, die durch *Vertrauenseigenschaften* gekennzeichnet ist, kann der Nachfrager weder vor noch nach dem Kauf eindeutig feststellen. Würde er versuchen, die Qualität zu überprüfen, entstünden ihm prohibitiv hohe Informationskosten (entweder kann der Nachfrager das entsprechende Beurteilungs-Know-how nicht in vertretbarer Zeit aufbauen oder die Kosten der Beurteilung werden subjektiv als zu hoch eingestuft), so dass der Nachfrager das Gut hauptsächlich auf Vertrauensbasis beurteilt. Ein einzelner Konsument kann bspw. kaum überprüfen, ob Bioeier tatsächlich von glücklichen, freilaufenden Hühnern stammen. Er muss auf Aussagen des Herstellers, Garantien, Zertifikate, Marken etc. vertrauen.[531]

Transaktionsobjekte lassen sich in Austauschgüter und Leistungsversprechen einteilen.[532] Bei ***Austauschgütern*** handelt es sich aus der Perspektive beider Transaktionspartner primär um Informationsdefizite bei der *Leistungsbeurteilung*. Während der Nachfrager nicht beurteilen kann, ob der betreffende Anbieter das, was er will, auch bereitstellt, ist der Anbieter unsicher, ob der Nachfrager, sein Angebot abnimmt. Bei *Leistungsversprechen* bestehen Beurteilungs-

der Vertrauenseigenschaften haben Darby/Karni hinzugefügt, vgl. DARBY/KARNI (Vertrauenseigenschaften, 1993), S. 69; vgl. auch HOPF (Informationsökomie, 1983), S. 315; SCHADE/SCHOTT (Kontraktgüter, 1993), S. 15ff.; WEIBER/ADLER (Kaufprozess-Positionierung, 1995), S. 106f.; ergänzend KAAS/BUSCH (Institutionenökonomie, 1996), S. 245.

[529] Vgl. KAAS (Informationsökonomie, 1990), S. 542.

[530] Vgl. KAAS (Informationsökonomie, 1990), S. 543.

[531] Vgl. DARBY/KARNI (Vertrauenseigenschaften, 1973), S. 68f.; KAAS (Informationsökonomie, 1990), S. 543.

[532] Vgl. KAAS (Neue Institutionenökonomie_01, 1995), S. 23f.

probleme vor allem hinsichtlich der *Leistungserstellung*, was aus Nachfragersicht die Leistungsfähigkeit und den Leistungswillen des Anbieters betrifft.[533]

Bei reinen Austauschgütern sind die Leistungseigenschaften vor dem Kauf vollständig beurteilbar, bei reinen Leistungsversprechen wird das Leistungsergebnis erst nach Vertragsabschluss erstellt und damit feststellbar.[534]

Reale Austauschobjekte sind jedoch weder reine Austauschgüter noch reine Leistungsversprechen, sondern vielmehr sog. *Leistungsbündel*[535], die sich *aus einer Kombination verschiedener Leistungseigenschaften zusammensetzen und sich zwischen den genannten zwei Kategorien, die die beiden Pole eines Kontinuums darstellen, einordnen.*[536] Die Zuordnung einzelner Leistungen zu bestimmten Eigenschaftstypen kann nicht automatisch erfolgen, da eine entsprechende Zuordnung immer von der subjektiven Wahrnehmung sowie vom Beurteilungsvermögen des Nachfragers abhängt. Je nachdem, welcher der drei Eigenschaftstypen in einem Leistungsbündel dominiert, kann von einem Such-, Erfahrungs- oder Vertrauenskauf gesprochen werden.[537]

Auch eine *Marke* dient dazu, dem Kunden *Vertrauen zu vermitteln und sein Informationsbedürfnis zu senken.*[538] Denn eine Marke stellt gleichermassen eine Qualitätsgarantie dar und unterstützt damit ein subjektives Sicherheitsempfinden, was den Kaufprozess unterstützt. Zu den Vertrauenseigenschaften der Leistung gehören neben denen des Produkts auch die des Systems (u.a. Stabilität, Zahlungssicherheit). Für alle Teile der Gesamtleistung ist die Einführung von Marken denkbar, so dass Qualitätsunsicherheiten gemildert werden. Die eigentlichen Erfahrungs- oder Vertrauenseigenschaften würden damit zu Sucheigenschaften.[539] Beispielsweise stellt der sog. SET-Standard quasi das Qualitätsmerkmal und die Marke eines sicheren Zahlungsverkehrs dar. Erst wenn der Kunde der Leistung als Ganzes vertraut, wird er zum Online-Kaufabschluss bereit sein.

Online-Kommunikation verändert insbesondere das Beurteilungsvermögen der Nachfrager hinsichtlich der Such- und Erfahrungseigenschaften. Das mit der Beurteilung von Sucheigenschaften verbundene Anspruchsniveau entspricht der Grenze, bei der ein Nachfrager die Informationssuche subjektiv als zufriedenstellend ansieht und den Beurteilungsprozess bezüglich dieses Eigenschaftstyps mit dem Kauf abschliesst. Ein Nachfrager erhält über das Internet

---

[533] Vgl. WEIBER/ADLER (Kaufprozess-Begründung, 1995), S. 56.

[534] Vgl. SCHADE/SCHOTT (Kontraktgüter, 1993), S. 16f.

[535] Vgl. ENGELHARDT/KLEINALTENKAMP/RECKENFELDBÄUMER (Leistungsbündel, 1993), S. 407ff., 414: Die Überlegungen hier wurden zur Abgrenzungsproblematik von Sach- und Dienstleistungen unternommen. Aus definitorischen Gründen entspricht diese Unterteilung nicht notwendigerweise der Einteilung in Austauschgüter und Leistungsversprechen. Wenn unter Sachleistungen jedoch solche Austauschobjekte verstanden werden, die vor Vertragsschluss bereits existieren und unter Dienstleistungen solche, die erst nach Vertragsschluss erstellt werden - was in gewisser Weise plausibel erscheint - widersprechen sich diese verschiedenen definitorischen Ansätze nicht.

[536] Vgl. WEIBER/ADLER (Kaufprozess-Begründung, 1995), S. 56.

[537] Vgl. WEIBER/ADLER (Kaufprozess-Positionierung, 1995), S. 99.

[538] Siehe KAPITEL 2.3.2.2; vgl. EVANS/WURSTER (neue Informationsökonomie, 1998), S. 60f.

[539] Vgl. KAAS/BUSCH (Institutionenökonomie, 1996), S. 245.

tendenziell mehr Möglichkeiten, sich bis zum Zeitpunkt einer Kaufentscheidung zu informieren als über den traditionellen Handel. Und bei Erfahrungseigenschaften wird die Grenze, bei der sich der Nachfrager aus Know-how-, Kosten-, Zeit- oder sonstigen Gründen dazu entschliesst, eine endgültige Eigenschaftsbeurteilung durch Erfahrung (also erst nach dem Kauf) vorzunehmen, höher liegen.

Ist sich ein Online-Konsument der technischen, theoretisch möglichen Fähigkeiten des World Wide Web bewusst, wird er entsprechend hohe Anforderungen an die inhaltliche Gestaltung einer Website stellen. Informationen stellen also ein zentrales Instrument zur Unsicherheitsreduktion im Kaufentscheidungsprozess dar. Auch *Lernprozesse* wirken über die Verschiebung der Anspruchsniveaus zwischen den verschiedenen Beurteilungsvarianten (Informationssuche, Erfahrung, Vertrauen) risikomindernd.[540]
Der *Zeitpunkt einer Kaufentscheidung* zeichnet sich damit

a) durch ein *subjektiv* als *zufriedenstellend* wahrgenommenes Informations-Suchergebnis,

b) einer *Beurteilungsverlagerung auf Erfahrung* und

c) einer *Beurteilungssubstitution durch Vertrauen* aus.[541]

Die Aussagen beziehen sich allerdings nur auf solche Kaufprozesse (isolierte Kaufakte, primär aus Nachfragersicht), denen ein Entscheidungsprozess unter Unsicherheit zugrunde liegt. *Damit ist die vorgeschlagene Typenbildung in Such-, Erfahrungs- und Vertrauenskäufe nicht direkt in der Lage, z.B. Impulskäufe oder Erlebnis-Shopping zu erfassen.*

2.5 Typologisierung der Online-Konsumenten

2.5.1 Typologie nach Verhaltensdimensionen

Die Analyse soziodemographischer Merkmale und der Determinanten des Online-Konsumentenverhaltens einerseits sowie eigener Projektergebnisse andererseits bestätigen, dass Online-Konsumenten unterschiedliche Verhaltensmuster aufweisen.[542] Fünf grundlegende Verhaltensdimensionen der Internet-Nutzer wurden induktiv aus den Ergebnissen von Expertengesprächen und Internetbefragungen abgeleitet (siehe Abbildung 31).

Grundsätzlich ergeben sich Verhaltensdimensionen einerseits durch die Zugangsmotivation (beruflich oder privat) und andererseits durch die schwerpunktmässige Nutzungsmotivation (informations-, prozess- oder spassorientiert). Jede *Online-Zielgruppe* zeichnet sich durch eine unterschiedlich gewichtete Kombination dieser Dimensionen aus. Neben der statischen Betrachtung der einzelnen Dimensionen ist eine Tendenz von einer ursprünglich beruflich

---

[540] Siehe auch Kapitel 2.3.2.2. Diese Aussagen beziehen sich allerdings auf Käufe, bei denen Entscheidungsprozesse erkennbar sind, also bspw. nicht auf Impulskäufe.

[541] Vgl. WEIBER/ADLER (Kaufprozess- Begründung, 1995), S. 60.

[542] Vgl. GRÄF (Profilierung, 1997), S. 50. Zitierte Projektergebnisse stammen aus der EMB-Studie und aus dem Projekt mit der Zürcher Kantonalbank, siehe auch Fallstudie in Kapitel 3.1.

begründeten Internet-Nutzung der Internet-Spezialisten ('Nutzer-Elite') hin zu einer zunehmend privat motivierten Nutzung erkennbar.[543]

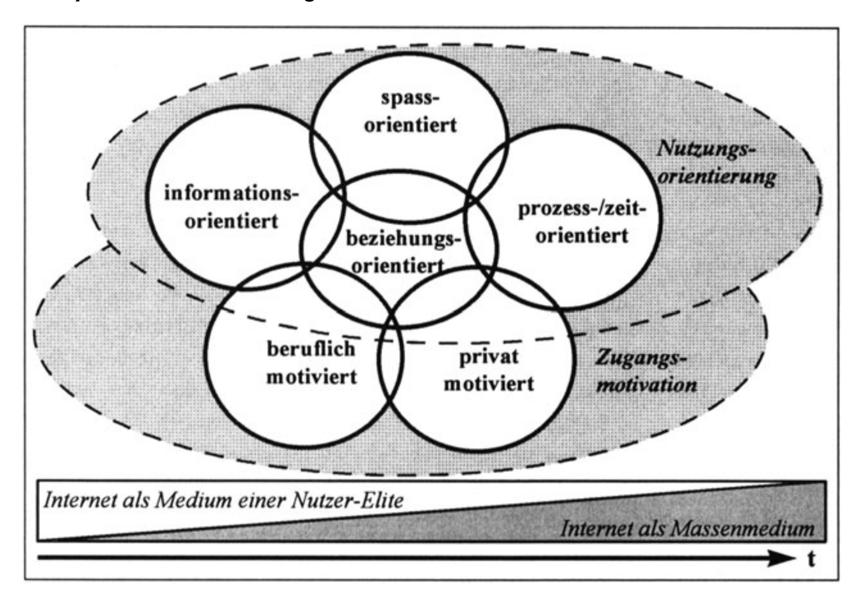


Abbildung 31: Die Verhaltensdimensionen im Netz [eigene Darstellung]

Grundsätzlich lässt sich neben einer *Verschiebung der Zugangsmotivation auch eine Verschiebung der Nutzungsmotivation* erkennen: Während Internetpioniere sich durch einen eher spielerischen Umgang mit der Technologie und ihren Möglichkeiten auszeichneten, verstehen weniger technikversierte, normale Personen das Internet als Tool zur Erleichterung von Abläufen des täglichen Lebens (ausgeprägte Prozess- bzw. Zeitorientierung).[544] Je mehr sich das Internet in private Abläufe integrieren lässt, um so mehr wird es die Rolle eines Massenmediums übernehmen.

Während *früher* hauptsächlich *Computerspezialisten sowie Wissenschaftler* und Studenten das Internet nutzten und die Rolle von *Meinungsführern* übernahmen, sind es *heute zunehmend versierte Nutzer und Unternehmer*, oft Pioniere ihrer Branche, die von persönlichen Erfahrungen berichten können.

Eine Grundvoraussetzung für die Internet-Nutzung ist heute noch immer eine gewisse *Affinität der Konsumenten zur Technik.*[545] Denn bisher bietet fast ausschliesslich die relativ komplizierte

[543] Wie in Kapitel 2.3.1 bereits dargestellt, besitzt mittlerweile die überwiegende Mehrheit der Internetnutzer einen privaten Zugang und müssen somit die Internetnutzungsgebühren selbst zahlen.
[544] Vgl. GRÄF/TOMCZAK (Fachbericht, 1997), S. 79f.
[545] Vgl. O.V. (Yahoo-Studie, 1997), S. 14.

Benutzung eines PCs den Zugang zum Internet.[546] Das Medium Internet übt Faszination aus. Gründe wie Neugier, Interesse, Zugehörigkeit ('dabei sein wollen') und weltweite Kontakte pflegen zu können, motivieren den Konsumenten, auch zur Internet-Society gehören zu wollen. Aber nicht nur positive Aspekte werden genannt. Ein Teil der Bevölkerung fühlt sich von den neuen und unübersichtlichen Technologien mit ihren komplexen medialen Möglichkeiten überfordert. Die Möglichkeiten einer multimedialen und globalen Kommunikation stehen dem Wunsch nach persönlichem Gespräch und der *Angst* vor Vereinsamung, *allein am PC,* gegenüber.[547]

Aus der EMB-Studie und vertiefenden Expertengesprächen lässt sich eine Einteilung der Internet-Nutzer in fünf Typen ableiten.[548] Typologien sind unter Vorbehalt zu verwenden, da einerseits ihre soziodemographischen Strukturen aufgrund des schnellen Wachstums des Internet eine nur kurzzeitige Gültigkeit besitzen und sie andererseits bei zu undifferenzierten Aussagen wenig hilfreich für eine konkrete Anwendung im Marketing sind. Die im folgenden abgeleiteten Typen zeigen grundsätzliche Verhaltensunterschiede auf, die hier nur qualitativ beschrieben werden und im Einzelfall eine differenziertere Analyse erfordern.
Entscheidend ist, dass alle typologisierten Nutzer dem Internet grundsätzlich *positiv aufgeschlossen* sind. Sie unterscheiden sich in ihren Schwerpunkten bei den Nutzungs- bzw. Verhaltensdimensionen:[549]

Computer-Professionelle/Branchen-Experten

Für die Professionellen, zu ihnen zählen auch die sog. Computerfreaks, ist der Computer ein fester Bestandteil ihres Lebens. Sie nutzen das Gerät in einer sehr spielerischen Art und grenzen sich damit bewusst von der 'ahnungslosen Masse' ab. Diese Nutzergruppe hat die ursprünglichen Strukturen des Internet mitgestaltet und steht seiner Kommerzialisierung oft distanziert gegenüber.

Auch Branchen-Pioniere, die bereits frühzeitig und ohne kommerzielle Ziele eine eigene Website besassen, gehören zu diesem Personenkreis. Zwar sind sie auf das Know-how von Computerspezialisten angewiesen, doch haben sie sich aufgrund ihres frühen Engagements sehr genau mit den technologischen Möglichkeiten des Mediums auseinandergesetzt und fungieren

[546] Set-Top-Boxen, die einen Internetzugang über das Fernsehgerät ermöglichen, sind bisher kaum verbreitet. Der Entschluss, dass die Digitalisierung aller TV- und Radiosender bis zum Jahr 2010 erfolgen soll, wurde im Sommer 1998 gefasst und zeigt neue Perspektiven auf. Trotzdem sind Set-Top-Boxen heute kaum bedienungsfreundlicher als PCs, denn die Nutzung eines TV-vermittelten Internetzugangs erfordert auch beim Fernsehgerät den Anschluss einer Tastatur und ein ähnlich komplexes Bedienungsverhalten.

[547] Vgl. OPASCHOWSKI (Typologisierung, 1996), S. 41f.; OPASCHOWSKI (Zukunft, 1997), S. 37f., wobei Akzeptanzschwierigkeiten aufgrund von Angst vor technologiegetriebener Überforderung und Vereinsamung etc. etwas an Schärfe verlieren.

[548] Für ähnliche Typologisierunganansätze vgl. SPOHRER/BRONOLD (Forschungsebenen, 1996), S. 33ff.; GRÜNEWALD/GRÜNE (Userprofil_02, 1996), S. 42; BERENS/KIEFER/MEDER (Rundfunk-Mediennutzung, 1997), S. 83; FRITZ (Lesen_01, 1991), S. 20f.; BURDA (Medien, 1995), S. 88; GRÜNE/URLINGS (Nutzungsmotive, 1996), S. 494ff.; KUHLMANN/BRÜNNE/SOWARKA (Interaktive Marktkommunikation, 1992), S. 47.

[549] Vgl. GRÄF/TOMCZAK (Fachbericht, 1997), S. 79ff.

als Meinungsführer.[550]
Während diese Nutzergruppe noch vor zwei Jahren das Internet bestimmte, nimmt ihr Anteil zugunsten der 'normalen Bevölkerung' ab.[551]

Aufgeweckte Informationssuchende

Personen dieser Nutzergruppe sind im Umgang mit dem Computer vertraut. Auslöser für ihren Internetzugang war die Entwicklung des World Wide Web, das auch weniger professionellen Nutzern den Einstieg erleichterte.
Nach einer euphorischen Anfangsphase bewegen sich die Informationssuchenden nun sehr kontrolliert und vernunftgetrieben. Der mögliche Nutzen im Internet muss die notwendigen Kosten rechtfertigen, sonst kann es sogar zur Ablehnung kommen.[552]

Unterhaltungs-/Spassuchende

Die vermehrte *Erlebnis- und Freizeitorientierung* in der Bevölkerung kommt hier zum Tragen, denn diese Nutzergruppe schätzt die Interaktivität und die Kommunikationsfähigkeit z.B. von Chat-Rooms und Online-Spielen. Diese eher jugendliche Nutzergruppe[553] sieht das Internet gerade als Medium einer anregenden Freizeitbeschäftigung.[554] Zeitersparnis als Determinante des Online-Konsumentenverhaltens spielt keine Rolle.

Faszinierte, aber skeptische Neugierige

Euphorie über neue, ungeahnte Möglichkeiten und globale Freiheiten lässt diese Personengruppe das Internet und seine Mängel eher unkritisch betrachtet. Mögliche Skepsis basiert auf mangelndem Know-how im Umgang mit dem Medium und den allgemein kritischen Stimmen der Öffentlichkeit.

Das Computerwissen dieser Personengruppe ist oberflächlich, das Nutzungsverhalten daher typisch für Internetanfänger und ungeübte Computernutzer. Mit zunehmender Internet-Nutzung steigt auch das persönliche Urteilsvermögen, so dass Skepsis den durch eigene Erfahrungen gebildeten Einstellungen weicht.

Alltagsorientierte Pragmatiker

Bei dieser Nutzergruppe steht der *Servicegedanke* im Vordergrund. *Erwartet wird eine hohe Funktionalität* der Online-Systeme, die die Durchgängigkeit aller Informations- und Bestell-

---

[550] Siehe Fallstudie in Kapitel 3.3: Ein Beispiel für aufgeweckte Informationssuchende sind Weinkenner, die stets aktuelle Online-Preislisten und das Informationsangebot einer funktionalen Online-Einkaufsmöglichkeit der Martel-Website schätzen.

[551] Vgl. GRÄF/TOMCZAK (Fachbericht, 1997), S. 36ff., 40; FITTKAU & MAAS (W3B-Umfrage, 1996, 1997, 1998) bislang sechs Untersuchungen.

[552] Vgl. GRÜNEWALD/GRÜNE (Userprofil_02, 1996), S. 44-48.

[553] Vgl. SPOHRER/BRONOLD (Forschungsebenen, 1996), S. 33.

[554] Siehe Kapitel 2.3.2 und dort insbesondere zu Veränderungen der Werte Kapitel 2.3.2.3.

abläufe impliziert. Das Internet wird folglich benutzt wie ein Telefon oder Videotext am Fernsehgerät.

Sonstige Erkenntnisse zu den Nutzertypen

Die Mitglieder der ersten, zweiten und dritten Nutzergruppe gehören mit ihren multioptionalen Ansprüchen zur gut gebildeten Nutzer-Elite einer Gesellschaft, die die heute noch mangelhafte Technologie akzeptiert, da sie die grundsätzlichen Online-Informationsmöglichkeiten schätzt. Die vierte und fünfte Nutzergruppe reagiert demgegenüber sehr empfindlich auf Mängel, beispielsweise der Sicherheit, Geschwindigkeit oder Benutzerführung, und reagiert im Zweifel ablehnend.
Zu den *Wegbereitern des Internet-Aufschwungs zählen die ersten drei Nutzergruppen*, da sie einerseits an der Entwicklung des Mediums sehr interessiert sind und dessen Möglichkeiten für sich nutzen wollen, andererseits sind sie in der Lage und bereit, selbständig einen gewissen Aufwand zu betreiben.

Neben diesen fünf, dem Internet positiv gegenüber eingestellten Nutzergruppen, lassen sich auch Personen identifizieren, die von der schlechten Publicity und der Entwicklungsgeschwindigkeit des Internet *aufgeschreckt*, eine *distanzierte* oder gar *ablehnende* Einstellung zum Internet besitzen.[555] Diese Personen empfinden das Online-Medium als Bedrohung, die zur Verdummung, Vereinsamung und Diskriminierung des einzelnen in einer kontrollierten, aber uferlosen Gesellschaft führen kann.[556]

Zwei Tendenzen zeichnen sich ab, die gleichermassen für den Business-to-Consumer-Markt wie für den Business-to-Business-Markt gelten und das Verhaltensmuster des „hybriden Kunden“[557] beschreiben:

- Kunden nutzen verstärkt mehrere und unterschiedliche Einkaufsstätten oder Beschaffungsquellen und
- es entstehen zwischen den Einkaufs- und Beschaffungsquellen Rückkopplungen, weil sie während oder über einzelne Entscheidungsprozesse hinaus bewusst kombiniert werden.

Die besonderen Charakteristika elektronischer Märkte, wie z.B. der einfache Vergleich zwischen verschiedenen Anbietern und deren Online-Leistungen mittels sog. Intelligent Agents, unterstützen diese Entwicklung.

2.5.2 Typologie nach unterschiedlichen Einkaufssituationen

Das Verhalten der Konsumenten lässt sich von Herstellern oder Händlern immer schlechter vorhersagen. Der *ständige Wechsel zwischen den Extremen Erlebnis- und Versorgungskauf wird zum Standard.*[558]

---

[555] Vgl. GRÜNEWALD/GRÜNE (Userprofil_02, 1996), S. 44f.
[556] Vgl. OPASCHOWSKI (Typologisierung, 1996), S. 40, 42; GRÜNEWALD/GRÜNE (Userprofil_02, 1996), S. 44f., 47f., wobei dem Internet seine mögliche Zweckmässigkeit und Sinnhaftigkeit nicht abgesprochen wird.
[557] Vgl. SCHÖGEL (Mehrkanalsysteme_01, 1997), S. 47.

Das Kaufverhalten hängt nicht, wie in Kapitel 0 beschrieben, von den Eigenschaften des gesuchten Gutes ab[559], sondern es sind, wie in Kapitel 2.3.2 dargestellt, auch verschiedene verhaltensrelevante Determinanten ausschlaggebend. Wählt man vor diesem Hintergrund den „spezifischen Nutzen des Einkaufs für den Endkunden als Unterscheidungsmerkmal, so hilft eine Typologie unterschiedlicher *Einkaufssituationen*, das Kaufverhalten differenziert zu betrachten".[560]

Wie bereits von BELK erkannt, sind eine Vielzahl unterschiedlicher Einkaufsituationen denkbar.[561] Ein *Geschenkekauf* lässt sich als eigenständige Situation verstehen. Bei dem Kauf eines Weines als Geschenk, z.B. eines hochwertigen Bordeaux, kann es sich in Abhängigkeit von den Produktkenntnissen, dem Beurteilungsvermögen und den Erfahrungen des Käufers und der Kaufsituation beispielsweise um einen *Suchkauf* (der Käufer sucht einen ganz bestimmten Wein eines bestimmten Châteaux und bestimmten Jahrgangs), einen *Eilkauf* (der Weinkauf findet unter Zeitrestriktionen statt), einen *Beratungskauf* (der Käufer kann die Qualität des Weines nicht beurteilen und greift daher auf das Urteil des Verkäufers zurück) oder auch einen *Beziehungskauf* (der Käufer kauft bei seinem Stamm-Händler und lässt sich gleichzeitig über die aktuelle Weinlese informieren) handeln.

Ein weiteres Beispiel ist der Kauf eines VW Käfers: Während ein gut informiertes Mitglied eines 'VW-Käfer-Clubs' dem Verhalten nach, einen Such- bzw. Erfahrungskauf tätigt (er kann die Qualität des Autos anhand von beobachtbaren Merkmalen oder aufgrund von Erfahrungen bereits vor dem Kauf beurteilen), muss der 'normale' Kunde aufgrund seines mangelnden Beurteilungsvermögens auf das Vorhandensein gewisser Eigenschaften vertrauen (Vertrauenskauf, der i.d.R. Beratungsleistungen erfordert).

Die von SCHÖGEL abgeleitete Typologie lässt sich in Anlehnung an Kapitel 2.3.2 um einen Suchkauf und einen Erlebnis- bzw. Impulskauf erweitern (siehe Abbildung 32).

[558] Vgl. MEFFERT (Management ,1994), S.164.

[559] Verschiedene Typologien wie die Einteilung von Leistungen nach Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften oder nach Convenience, Shopping oder Specialty Goods wurden bereits in Kapitel 2.4.3.1 vorgestellt.

[560] Vgl. SCHÖGEL (Mehrkanalsysteme_01, 1997), S. 49.

[561] Vgl. BELK (Situational Variables, 1975), S. 159ff; BELK (Verbrauchersituationen, 1979), S. 335ff. BELK unterteilt Kaufsituationen nach physikalischen, sozialen, zeitlichen, psychologischen Einflüssen oder individuellen Kaufanlässen; ein Produkt kann z.B. selbst konsumiert oder verschenkt werden. Siehe auch Kapitel 2.3.2.4.

Kauftyp	**Nutzenkategorien**
„Plan- oder Routinekauf" „*Versorgungskauf*"	Leistungen habitualisiert an bekannten Orten in gewohnter Quantität und Qualität kaufen
„*Suchkauf*" und „Preiskauf"	Leistungen mit bestimmten Eigenschaften kaufen und/oder Leistungen zu einem günstigen Preis kaufen
„*Erlebnis- und Impulskauf*"	Die Nutzung von Leistungen ist stark von der Emotionalität der Situation und der Spontaneität des Kunden abhängig.
„Eilkauf"	Wenige, aber notwendige Leistungen schnell und ohne Probleme kaufen. Der Zeitaspekt beeinflusst hier das Kaufverhalten.
„Beziehungskauf"	Einkaufen mit der Pflege sozialer Kontakte verbinden
„Beratungskauf"	Vor dem Kauf genau informiert und bei der Entscheidung unterstützt werden sowie Services nach dem Kauf erhalten

Abbildung 32: Typologie verschiedener Einkaufssituationen [eigene Darstellung, in Anlehnung an SCHÖGEL (Mehrkanalsysteme_01, 1997), S. 49]

Eil- und Beziehungskäufe sind wie Geschenkkäufe eine sehr spezifische Kaufsituation, die sich ihrerseits anderen Kaufsituationen zuordnen und daher vernachlässigen lassen. Wie Abbildung 33 darlegt, trägt das Internet bei verschiedenen Kaufsituationen, insbesondere beim Suchkauf, einen wertvollen Beitrag zur Abwicklung des Kaufprozesses bei.

Kaufftypen / Kriterien	Erlebnis-kauf	Such-kauf	Beratungs-/ Vertrauenskauf	Versorgungs-kauf
Effizienz	○	●	◐	●
Markt-übersicht	○	●	●	○
Unter-haltung	●	◐	◐	○
im voraus festgelegte Kriterien	○	●	●	◐

○ geringer ◐ mittlerer ● grosser Beitrag des Internet

Abbildung 33: Unterstützung der Kaufentscheidung durch das Internet [eigene Darstellung]

Diese Klassifikation von Kaufprozessen weist eine hohe Affinität zur Klassifikation von Kaufprozessen nach dem *„Ausmass kognitiver Steuerung"*[562] auf. Bei beiden Klassifikations-

[562] Die Unterscheidung von Kaufentscheidungen nach dem 'Ausmass kognitiver Steuerung' führt zu einer Einteilung in *extensives, habituelles, limitiertes und impulsives Kaufentscheidungsverhalten* und

ansätzen ist die Unsicherheit der Nachfrager bzw. das mit einer Kaufentscheidung verbundene Risiko eine zentrale und determinierende Variable im letztlich auf Informationsasymmetrien beruhenden Kaufentscheidungsprozess.

Mit der Bildung von Kauftypen lassen sich auf der Nachfragerseite unterschiedliche Verhaltenstypen ableiten, die sich als Grundlage für die Entwicklung eines differenzierten Online-Marketing-Instrumentariums anbieten.

2.5.3 Typologie nach dem diffusionstheoretischen Online-Kundenentwicklungsprozess

Wird entsprechend den Ausführungen in Kapitel 2.1.1.3 der Diffusionsprozess des Internet betrachtet, so benötigt ein Konsument zunächst einen netzwerkfähigen PC und Zugang zum Internet. Viele Konsumenten besitzen auch im Büro die Möglichkeit, das Internet für private Zwecke zu nutzen. Besteht diese Möglichkeit nicht und ist sich eine Person über den Kauf eines eigenen PC mit privatem Providervertrag noch nicht schlüssig, so lassen sich erste Erfahrungen beispielsweise auch über die Nutzung der Infrastruktur eines Internet-Cafés sammeln.

Besitzt ein Konsument Zugang zum Internet, so durchläuft er seinen Bedürfnissen entsprechend einen Adoptionsprozess mit idealerweise mehreren Phasen.[563] Mit jeder Phase, die der potentielle Kunde erreicht hat, erhöht sich ähnlich der Loyalitätsleiter[564] die Bindung zur Unternehmung (Loyalität) und die Wahrscheinlichkeit einer Auftragsvergabe steigt. Entsprechend den in Abbildung 34 dargestellten vier Entwicklungsphasen des Online-Kundenentwicklungsprozesses lassen sich folgende Konsumententypen unterscheiden:

- Online-Surfer,
- Online-Consumer,
- Online-Prosumer,
- Online-Buyer und
- Online-Stammkunde.

Impulskäufe, vgl. beispielsweise ASSAEL (Consumer, 1987), S. 86ff.; KOTLER/BLIEMEL (Marketing-Management, 1995), S. 304ff.; MEFFERT (Marketing, 1998), S. 97f.; KUSS (Käuferverhalten, 1991), S. 24ff.; KROEBER-RIEL (Konsumentenverhalten, 1992), S. 371ff.; KROEBER-RIEL/WEINBERG (Konsumentenverhalten, 1996), S. 359f.; KUSS (Information, 1987), S. 17ff.

[563] Vgl. MAUCH (Sales Cycle, 1990), S. 16f.; TOMCZAK (Relationship-Marketing, 1994), S. 195ff.; HERMANNS/FLORY (Kundenintegration) 1995, S. 388f.

[564] Vgl. KREUTZER (Loyalitätsleiter, 1990), S. 106; KREUTZER (Erfolgsstrategie, 1991), S. 632f.

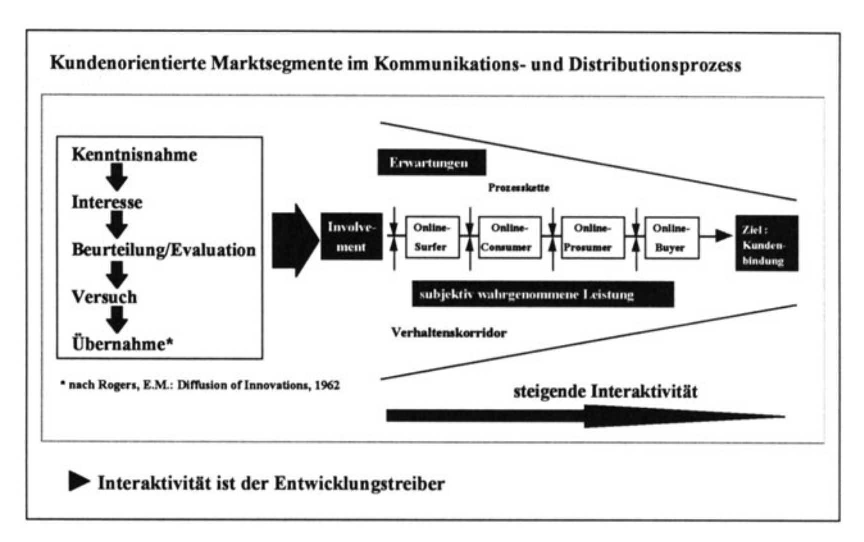


Abbildung 34: Online-Kundenentwicklungsprozess [eigene Darstellung]

Jede Kundenkategorie stellt dabei unterschiedliche Anforderungen an die Marktbearbeitung, denen eine Unternehmung durch eine entsprechend differenzierte Leistungsgestaltung und Kundenansprache gerecht werden muss. Obwohl sich die Phasen des Kundenentwicklungsprozesses grundsätzlich an die genannten Diffusionsstufen anlehnen, gilt der Kundenentwicklungsprozess grundsätzlich für kognitiv wie emotional gesteuerte Verhaltensweisen. Es ist allerdings anzunehmen, dass ein Online-Konsument die einzelnen Stufen in unterschiedlicher Folge duchlaufen kann. Beispielsweise kann sich ein Online-Konsument auch erst oder gerade nach einem erfolgreich abgeschlossenen Kauf- und Kosumprozess zu einem Online-Prosumer entwickeln. Das Involvement und die Frage nach emotionaler oder kognitiver Informationsverarbeitung spielt hier eine entscheidende Rolle.[565]

2.5.3.1 Online-Surfer: 'Der Nutzer kommt mal vorbei'

Die Stufe des *Online-Surfers* lässt sich mit der *Aufmerksamkeitsphase* des Adoptionsprozesses vergleichen. Hier nehmen die Adopter eine Marke, Leistung oder Unternehmung erstmals wahr. Aufmerksamkeit kann das Interesse eines potentiellen Kunden an einem Online-Angebot so fördern, dass er zu einem ersten Besuch einer Website veranlasst wird. Die Website sollte einen positiven ersten Eindruck von ihren Inhalten, ihrer Gestaltung und damit dem potentiellen Nutzen hinterlassen, so dass sich der Online-Konsument tiefer in das Online-Angebot 'hinein-klicken' möchte.

Ziel dieser ersten Phase ist es, möglichst viele Surfer auf die beworbene Website zu führen, d.h. möglichst hohe Besucherzahlen, sog. Traffic, zu generieren.

[565] Vgl. HAEDRICH/TOMCZAK (Emotionalisierung, 1988), S. 35; KUSS (Käuferverhalten, 1991), S. 36-42.

Online-Surfer sind *meist unerfahrene Internet-Nutzer*. Ihr *Medien-Involvement* ist hoch und daher wollen sie mehr über die konkreten Möglichkeiten des Internet erfahren. Über Links wechseln sie oft *ziellos, ungerichtet* von einer Website zur anderen, lassen sich von den Eindrücken verschiedener Angebote treiben und sammeln so erste Eindrücke und konkrete Erfahrungen. Sie nutzen das Angebot *passiv* und nehmen *Informationen eher zufällig* auf. Ein Online-Surfer verhält sich eher *emotional* als kognitiv. Bereits auf dieser Stufe lassen sich Kaufprozesse auslösen. Diese entstehen aber eher zufällig und aus *Neugier* (z.B. motiviert durch die Internetfunktionsfähigkeit). Diese *Impulskäufe* sind für das Internet *eher selten*.

2.5.3.2 Online-Consumer: 'Der Nutzer kommt und bleibt'

Schafft es eine Unternehmung, einen Surfer zu einem wiederholten, zielgerichteten Kontakt mit der gewünschten Website zu veranlassen, entwickelt sich der Surfer zu einem *Online-Consumer*, der bereitwillig Informationen abruft. Erst jetzt hat eine Unternehmung die Chance, beim Konsumenten einen *Bedarf* zu wecken und ihn auch über *kognitive Prozesse* als Kunden zu gewinnen. Besteht Interesse an einer bestimmten Unternehmung oder ausgewählten Produkten, so wird ein Internet-Nutzer *zielgerichtet* nach zugehörigen Informationen suchen und die Internet-Adresse *direkt aufrufen*. Auch hier kann im einfachsten Fall noch von einem relativ geringen Involvement und einem *passiven* Verhalten ausgegangen werden.

Sucht ein Nutzer nach *konkreten Informationen*, so ist sein *Involvement bereits höher als bei passivem Konsum* und es *steigt mit dem aktiven und zielgerichteten Abruf* dieser Informationen *weiter an* (z.B. zum Lesen, Ausdrucken, auch eine lokale Speicherung der Seite ist denkbar). Einfache Feedbacks (z. B. E-Mails) zur Bestellung von Geschäftsberichten, Broschüren u.ä. fallen auch unter die Tätigkeiten des Online-Consumers. Die Interaktivität spielt hier bereits eine wichtige Rolle, denn erste einfache *interaktive Applikationen* binden einen Konsumenten ein und *veranlassen ihn zu einem aktiven und damit involvierteren Verhalten*.

Erfolgreich ist eine Website aber erst, wenn sie die Fähigkeit besitzt, Nutzer nicht nur einmal, sondern regelmässig und wiederholt zu einem Besuch zu motivieren.

2.5.3.3 Online-Prosumer: 'Der Nutzer bringt sein Know-how ein'

Erst bei einem *sehr hohen Involvement* wird ein Nutzer bereit sein, selbst *Daten zu übermitteln oder gar direkt ins Netz zu stellen* (z.B. E-Mails für Diskussionslisten, Chats, Antworten auf Fragebogenaktionen). Diese Handlungen eines *Online-Prosumers* verlangen ein aktives Verhalten und starkes persönliches Engagement.[566] Grundsätzlich lassen sich hier Interaktionen einerseits zwischen einer Unternehmung und den Konsumenten und andererseits zwischen einzelnen Konsumenten untereinander unterscheiden. Allgemein zugängliche *Consumer-to-Consumer-Dialoge stellen eine neue Dimension im Beziehungsaufbau von Unternehmungen mit ihren Kunden dar*. Im Gegensatz zur teilweisen noch passiven Haltung des Online-Con-

[566] Vgl. WISWEDE (neuer Konsument, 1991), S. 28.

sumer trägt ein Online-Prosumer selbst aktiv zur Gestaltung des Online-Angebots bei. Er wird produktiv und erstellt entweder selbst „Konsumgüter und Dienstleistungen" oder bringt sich durch „Übernahme von Teilfunktionen" des Produktionsprozesses in den Wertschöpfungsprozess der jeweiligen Unternehmung ein. Nicht mehr die „Vermarktung als Grundprinzip des Marketing" zählt, sondern die individuelle Kundenbearbeitung nach seinen Bedürfnissen.[567]

Auf dieser Stufe kommen die besonderen Eigenschaften von Online-Medien bei der Schaffung eines individuellen Mehrwerts zum Tragen.
Die Kenntnis von *Kundenprofilen* ist eine entscheidende Voraussetzung einer individuellen Kundenbetreuung im Netz. Durch Nutzung dieser Informationen ist ein Anbieter nicht nur in der Lage, einzelne Leistungen den individuellen Wünschen entsprechend anzubieten, das gesamte Online-Angebot lässt sich den Wünschen seiner Kunden entsprechend gestalten. Allerdings muss davon ausgegangen werden, dass gerade der Internet-Nutzer, der ein hohes Involvement aufweist, auch bereit ist, persönliche Daten und Interessen preiszugeben.

2.5.3.4 Online-Buyer: 'Der Nutzer vertraut der Online-Leistung'

Reine Impulskäufe sind im Internet relativ selten. Die Konsumenten überlegen im Gegenteil recht genau, wann und wofür sie ihr Geld im Internet ausgeben.[568]
Grundsätzlich lässt sich daher davon ausgehen, dass das *Involvement und auch die Interaktivität* über die einzelnen Phasen bis zum Kaufabschluss (als *Online-Buyer*) *kontinuierlich ansteigen*, denn der Kunde benötigt für seine Kaufentscheidung immer detailliertere Informationen über die angebotene Leistung und ruft diese ab, bis er seine Entscheidung durch den Kaufakt manifestiert.

2.5.3.5 Online-Stammkunde: 'Der Kunde akzeptiert die Online-Leistung'

Der Online-Stammkunde unterscheidet sich vom Online-Buyer durch die Häufigkeit und Regelmässigkeit eines Besuchs auf einer bestimmten Website und durch die Bereitschaft zu Wiederholungskäufen. Allerdings sind die Kaufzyklen bei verschiedenen Produkten unterschiedlich - bei einem Auto, einem typischen 'Langsamdreher', höher als bei Wein und bei Wein höher als bei einem 'Schnelldreher' wie einem Schokoladenriegel.

Bei einem *Wiederholungskauf* wird der Kunde *weniger involviert* als beim Erstkauf, denn aufgrund seiner persönlichen *Erstkauf- und Konsumerfahrungen* ist er in der Lage, das Angebot und den Kaufprozess selbst zu bewerten. Er benötigt folglich weniger Informationen, so dass es insgesamt auch *geringerer Interaktivität* zum Abschluss einer Folgetransaktion bedarf.

2.5.4 Rolle des kundenorientierten Kommunikationsprozesses

Der Kundenentwicklungsprozess dient als Rahmen zur inhaltlichen Konzeption der Online-Marketingstrategie. Das digitale Marketingmodell nach KIERZKOWSKI et al. (siehe Abbildung

[567] Vgl. MEFFERT/BIRKELBACH (Customized Marketing, 1992), S. 18.
[568] Expertengespräche: Szász am 17.02.98 und am 06.06.98, Balzer am 12.10.97.

35)[569] ergänzt das Online-Kundenentwicklungsmodell, denn die Phasen beider Modelle lehnen sich an klassische Wirkungsmodelle an.[570]

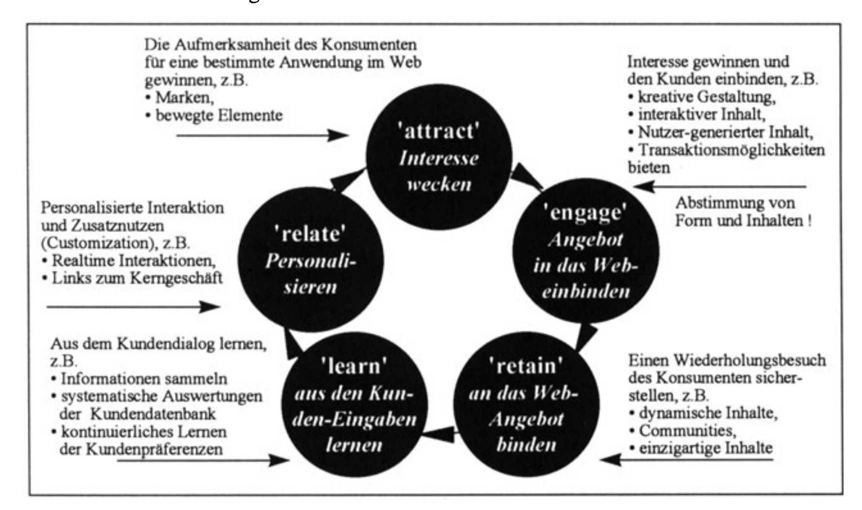


Abbildung 35: Phasen des digitalen Marketing [eigene Darstellung, in Anlehnung an KIERZKOWSKI/MCQUADE/WAITMAN/ZEISSER (Digital Consumer, 1997), S. 12]

Ob das Internet als Informationsmedium oder Transaktionsmedium (z.B. zum direkten Verkauf) genutzt werden soll, hängt besonders von der Zielsetzung einer jeweiligen Unternehmung ab.[571] Möglicherweise dienen Online-Aktivitäten einer Unternehmung nur der Imagepflege oder sie sollen lediglich 'Offline'-Verkäufe fördern.[572]

Die zentrale Frage, wie der Kunde an die Unternehmung bzw. an ihr Webangebot gebunden werden, bleibt. *Wie im folgenden Kapitel 3 gezeigt wird, lässt sich ein Online-Konsument in jeder Entwicklungsphase durch geeignete Massnahmen an eine Website binden.*
Der operative Kommunikationsprozess setzt sich zusammen aus den Schritten:

- Attraction - Aufmerksamkeit schaffen,
- Interest - Interesse wecken,
- Engage - aktiv einbinden,
- Retain - zur Rückkehr animieren und

---

[569] Vgl. KIERZKOWSKI/MCQUADE/WAITMAN/ZEISSER (Digital Consumer, 1997), S. 12.
[570] Vgl. KOTLER/BLIEMEL (Marketing-Management, 1995), S. 917.
[571] Vorgehensweisen ausgewählter Unternehmungen werden in Kapitel 3 beispielhaft analysiert.
[572] Ein Beispiel für das Online-Ziel 'Präsent und Imagepflege" ist das Online-Reiseangebot der Charles Vögele Reisen AG, vgl. GRÄF/TOMCZAK (Fachbericht, 1997), S. 59ff. Obwohl das Leistung eines Reisebüros in der Beratung und Buchung einer Reise liegt, es sich also um ein reines Informationsgut handelt, dessen Kaufprozess sich komplett im Internet abbilden liesse, wurde eine sehr einfache und weder dem Gut noch den Bedürfnissen des Kunden angemessene Website aufgebaut. Für umfangreichere Informationen oder für die Buchung muss der Kunde weiterhin die herkömmlichen Vertriebskanäle nutzen.

- Transaction - Umsätze generieren

und ist den Phasen des digitalen Marketing und auch dem Kundenentwicklungsprozess untergeordnet.
Mit wachsender Entwicklungsstufe vom Surfer zum Buyer liegen einem Anbieter in der Regel zunehmend mehr Informationen über seine Kunden vor und bilden eine immer bessere Entscheidungsbasis im Rahmen des Online-Managements. Vor allem die Transaktionsdaten eines Stammkunden geben detaillierten Aufschluss über seine tatsächlichen Präferenzen und lassen sich für weitergehende Kundenbindungsmassnahmen bzw. zur Verbesserung der Website nutzen, was in Abbildung 35 die Phasen 'learn' und 'relate' verdeutlichen.[573]
Langfristig gebunden ist ein potentieller Kunde demnach erst als Stammkunde oder mehrfacher Wiederholungskäufer[574]. In der schwächsten Form kann bereits ein Online-Consumer ein Stammkunde sein. Die *engste Online-Beziehung* lässt sich von einer Unternehmung mit ihrem Kunden aufbauen, wenn der Kunde zu einem *regelmässig kaufenden Online-Prosumer* entwickelt wird.

Online-Werbung muss also soviel Interesse wecken, dass der Konsument nicht nur bereit ist, die Werbung passiv zu ertragen, sondern sie tatsächlich aktiv wünscht. Bei einer aktiven Beteiligung des Rezipienten lässt sich dann eine wesentlich höhere Kontaktintensität unterstellen. Der Schlüssel zu diesem Ziel ist die Schaffung eines für den Konsumenten erkennbaren, produktnahen oder -fernen Mehrwerts bzw. Zusatznutzens im Rahmen eines gezielten und integrierten Marketing. Dieser *Zusatznutzen* steht direkt im Zusammenhang mit dem Wert, der Aktualität, der Exklusivität etc. der dargebotenen Information und/oder Unterhaltung.

2.6 Anforderungen an das Online-Marketing

Online-Marketing steht für die Entwicklung vom unternehmensbezogenen Marketing zum *konsumentenorientierten One-to-One-Marketing*, das die Möglichkeiten multimedialer Online-Medien nutzt. Im Gegensatz zur konventionellen Werbung, bei der ein Konsument mehr oder weniger ungefragt mit Inhalten „berieselt" wird, diese also nicht selektiv auswählen, sondern höchstens aktiv vermeiden kann, *muss Werbung auf elektronischen Märkten freundlich „anklopfen" und darauf hoffen, überhaupt „hereingebeten", d.h. „angeklickt" zu werden.* Die einzelnen Angebote stehen demnach in harter *Konkurrenz um das begrenzte Zeitbudget* der Nutzer. Und nur bei entsprechender Attraktivität des Angebots besteht eine Chance, ausgewählt zu werden.
Diese Fortentwicklung, die im Zusammenhang mit der Entwicklung von der Massenproduktion

---

[573] Vgl. BUCHANAN/LUCASZEWSKI (Measuring Impact, 1997), S. 103.
[574] Der Handel spricht davon, dass ein Kunde mindestens fünfmal gekauft haben muss, ehe er vom Angebot überzeugt und gebunden ist, vgl. FLANAGAN (Supermarket Direct, 1997), S. 11.

zum Mass Customization steht[575], ermöglicht den Aufbau und die individuelle Pflege enger Beziehungen zu Rezipienten und Konsumenten.

Zugleich stellt diese Entwicklung neue Anforderungen an die Rolle der Unternehmungen im Kommunikations- und Marketingprozess. Verschiedene Anforderungen werden daher an Online-Aktivitäten gestellt. Dabei sollten immer die in den vorangegangenen Kapiteln heraus gearbeiteten Spezifika des Internet - jeweils unter dem Fokus Medium (besonders Kommunikationsaspekte), Fokus Anbieter (besonders Aspekte des Leistungsangebots) und Fokus Nachfrager (besonders Verhaltensdeterminanten) - beachtet werden (siehe Abbildung 36).[576]

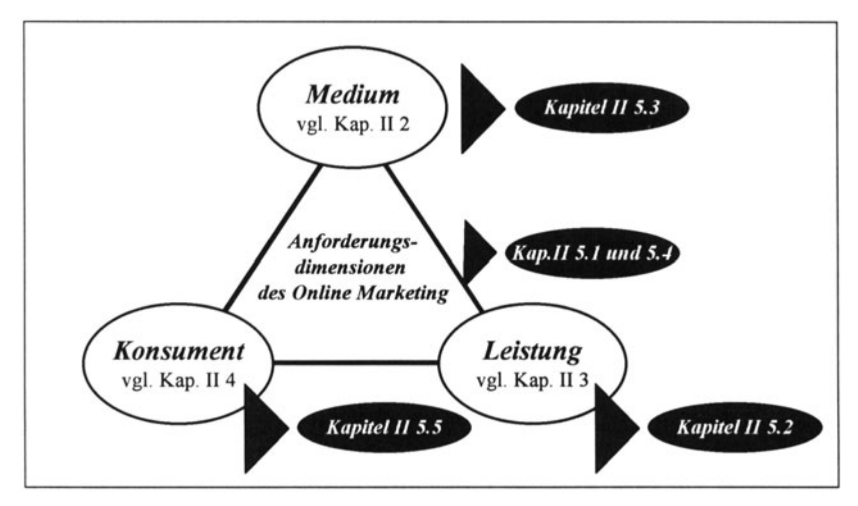


Abbildung 36: Dreieck der Anforderungsdimensionen des Online-Marketing
[eigene Darstellung]

2.6.1 Integration der Online-Aktivitäten

Verankerung des kundenorientierten Dialogs in der Unternehmungsstruktur und –philosophie

Alle Online-Aktivitäten müssen quer über alle Unternehmensbereiche und -hierarchien geplant und durchgeführt werden. Die Offenheit interaktiver Kommunikation muss auch in der werbenden Unternehmung selbst kommuniziert und gelebt werden.

Beachtung der für das Online-Marketing relevanten Aspekte der Netiquettes

Gewisse Verhaltensmassregeln, sog. Netiquettes, sind auch heute noch im Internet trotz seiner Kommerzialisierung zu beachten: Der Kunde wird als Partner verstanden – damit verbieten

---

575 Siehe Kapitel 2.1.2.

576 Siehe Kapitel 1.1.1, 1.1.2.1 und 1.1.2.1, sowie Kapitel 2.1 bis 2.4.

sich Massen-E-Mails. Ausserdem sind die Daten der Nutzer und Kunden vor dem Zugriff Dritter zu schützen.

Online-Marketing als Teil des Unternehmensmarketing

Online-Marketing ist nicht unabhängig, sondern muss in die klassischen Marketingmassnahmen und in ein übergeordnetes Marketingkonzept eingebunden werden.

2.6.2 Strategische Perspektive und klare Konzeption

Strategische Perspektive

Um das Potential der Online-Aktivitäten auszuschöpfen, sollten auch zukünftige Entwicklungen und Ausrichtungen in die Planungen integriert, Internetaktivitäten an Zielsetzungen ausgerichtet sowie detailliert geplant und Ressourcen längerfristig bereitgestellt werden.

Klarer konzeptioneller Rahmen

Die *Struktur einer Website ist Teil der Leistungsgestaltung* und sollte *klaren Zielvorgaben* folgen. Das Erscheinungsbild und die Benutzerführung der Website richtet sich in erster Linie nach Umfang der zu vermittelnden Informationen und Anwendungsmöglichkeiten. Damit sich ein Konsument schnell auf einer Website zurechtfindet, sollte die Systemstruktur einfach und nicht zu verzweigt sein sowie aus *möglichst wenigen Hierarchiestufen* bestehen.[577]

Bereits die Konzeption einer Website stellt Fragen nach mediengerechter Gestaltung. So wirken umständliche Benutzerführung und unüberschaubare Funktionen auf einen Nutzer oft abschreckend.[578] Die Gestaltung der Website hängt direkt mit ihrer Ladezeit bzw. Geschwindigkeit zusammen. Angestrebt werden daher schnelle und einfach gestaltete Websites, die ladezeitintensive Inhalte vermeiden.

2.6.3 Mediengerechte Gestaltung

Hohe Funktionalität und Zielgruppenadäquanz

Multimediale, interaktive Medien stellen andere Anforderungen an die Gestaltung von Werbebotschaften als die klassischen Medien. Die Potentiale dieser neuen Marketingplattform lassen sich aber nur ausschöpfen, wenn auch die online-spezifischen Funktionalitäten des Mediums erkannt und ausgeschöpft werden. Nur eine qualitativ hochwertige und attraktive Website wird ausreichende Besucherzahlen generieren.

Die mediale Aufbereitung stellt ein schwieriges Problem dar. Zwar bieten sich zielgruppenspezifische Gestaltungselemente an; eine Website sollte aufgrund ihrer hohen Reichweite aber gleichzeitig Personen verschiedener Zielgruppen gleichermassen ansprechen. Hinzu kommt,

[577] Vgl. GRÄF/TOMCZAK (Fachbericht,1997), S. 53; GRÄF (Martel, 1998), S. 505f.
[578] Vgl. WAMSER/FINK (Trendforum, 1997), S. 41.

dass durch die vielseitigen Möglichkeiten der medialen Präsentation die Gefahr der Reizüberflutung besteht, die zum Abbruch der Kommunikation führen kann.

Benutzerfreundlichkeit durch übersichtliche Datenstruktur und klare Benutzerführung

Das Internet mit seiner multisensorischen Informationsflut und der möglichen *assoziativen Informationsdarbietung verlangt* bei der Gestaltung von Websites *intelligente Orientierungs- und Navigationsformen*. Durch die frei wählbare Tiefe und Breite der Information werden an die Kommunikations-Dramaturgie völlig neue Anforderungen gestellt[579]. Der Übersichtlichkeit der Daten kommt damit eine herausragende Rolle bei der Wahrnehmung einer Website zu.[580] Assoziative Denkstrukturen gilt es durch intelligente Verlinkung einzelner Themenbereiche und Datenebenen zu erreichen.[581]

Die *Benutzerfreundlichkeit* bzw. die einfache Bedienbarkeit stellt damit einen zentralen *Erfolgsfaktor* für ein Massenmedium dar. Denn ein *unübersichtliches, mit schlechter Menüstruktur* gestaltetes Angebot besitzt einen *negativen Einfluss auf die Akzeptanz* beim Nutzer. Es enttäuscht ihn, da er nicht das bekommt, was er erwartet. Gerade der *Homepage kommt hier als quasi Titelseite* des Informationsangebots eine *besondere Bedeutung* zu, da sie einen ersten Eindruck vermittelt und entsprechend so gestaltet sein muss, dass die Handhabung auch für Unkundige sofort verständlich ist. Die Bedienung muss logisch und unkompliziert sein.[582] Eine strategische Perspektive und eine klare konzeptionelle Linie sind somit eine wichtige Voraussetzung für eine klare Navigationsstruktur (Oberflächendesign und Dramaturgie).

Datenqualität (Inhalt, Relevanz und Aktualität)

Unter Datenqualität lassen sich die *Aktualität*, die *Vollständigkeit* und *Korrektheit*, die *Geschwindigkeit* der Datenübertragung und der *Umfang* der verfügbaren Daten zusammenfassen.

Neueste Unternehmungs- und Produktinformationen sowie Veranstaltungstermine etc. müssen sofort und ohne Zeitverzögerung abrufbar sein. Die *Aktualität* der Daten bzw. die laufende Pflege des Web-Angebots werden damit zu wesentlichen Punkten für den dauerhaften und erfolgreichen Betrieb einer Website.[583] Informationen scheinen im Internet einen im Vergleich zu Massenmedien kurzen Lebenszyklus zu besitzen. Ein wichtiger Schlüssel, um Nutzer auf

[579] Vgl. WERNER/STEPHAN (Instrument, 1997), S. 50ff.

[580] In der Internet-Studie der Cobus GmbH wurde das Kriterium der 'Übersichtlichkeit' unabhängig von Berufsgruppe und Alter als wichtigstes Kriterium bei der Wahrnehmung einer Website erkannt, zweit wichtigstes Kriterium sind 'interessante Informationen', vgl. COBUS GMBH (Werbewahrnehmung, 1997), S. 45.

[581] In den Fallstudien werden die Datenstrukturen entsprechend graphisch, in tabellarischer Form aufbereitet, siehe Kapitel 3 Tabelle 5, Tabelle 6 und Tabelle 8.

[582] Vgl. Expertengespräch: Bachem am 14.10. 97.

[583] Beispielsweise wurde unmittelbar nach dem Flugzeugabsturz der SR111 Anfang September 1998 die Website der Swissair (siehe http://www.swissair.ch/ auf diesen ausserordentlichen Vorfall abgestimmt. Nur wenige Tage später waren wichtige Telefonnummern für Angehörige und Betroffene, sowie aktuelle Pressemitteilungen dem aktuellen Aufklärungsstand, den Terminen der Trauergottesdienste etc. abrufbar.

eine Website zu ziehen, ist daher die Aktualität.[584] „A good Web site is never the same" und „Not only does it change continually, but the experience depends on the clicker. You provide a large quantity of experience, and the user dictates it."[585] Der Nutzer stellt sich aktuelle Informationen individuell nach Bedarf zusammen.

Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, einer relativ häufigen Anpassung der Website. Websites sind nie wirklich fertig, sie erfordern eine regelmässig und dynamische Anpassung, um Besucher anzulocken. Die Leichtigkeit möglicher Änderungen ist dabei ein entscheidender Faktor bei der Planung von Online-Informationen oder Online-Werbung. „A good Web site is a process, not an event."[586]

Der Bedarf des Kunden ist massgebend für *Inhalt und Umfang* der angebotenen Information. Die Inhalte müssen Nutzern und Betreibern gleichermassen einen Zusatznutzen bieten. Der Nutzen eines kommerziellen Web-Angebots entsteht durch seinen Beitrag zu direkten Rationalisierungsgewinnen in Form von Zeit- und/oder Kostenersparnis.

Das Problem des Internet ist trotz oder gerade wegen seiner umfangreichen Daten seine schlechte Strukturierung und Heterogenität aufgrund eines fehlenden Koordinationsmanagements und einer fehlenden Qualitätskontrolle.

Innovation: Flexibilität, Modularität

Die Möglichkeit der schnellen und kurzfristigen Aktualisierung bzw. Anpassung einer Online-Präsenz stellt entsprechend hohe Anforderungen. Die aus Kundensicht notwendigen inhaltlichen und graphisch formellen Veränderungen und Erweiterungen lassen sich nur unter Einsatz geeigneter Instrumentarien (z.B. Programmierhilfen, modularer Aufbau der Anwendungen einer Website) effizient, d.h. mit geringem Zeit- 4und Arbeitsaufwand, sicherstellen.

Geschwindigkeit

Viele der in Interviews befragten Internet-Nutzer betonen, dass nützliche Informationen stets Vorrang vor ladezeitintensiven, inhaltslosen Bewegtbildern haben. Aufgrund der überwiegend geringen Übertragungsbandbreite der Telekommunikationsnetze ist eine aufwendige, grafische Gestaltung gleichbedeutend mit langen Datenzugriffszeiten. Auf derartige Anwendungen sollte beim heutigen Stand der Technik trotz des positiven Einflusses von Bildern auf Lernprozesse verzichtet werden.

---

[584] Vgl. GRÄF/TOMCZAK (Fachbericht, 1997), S. 45: Danach ist Aktualität bzw. die Möglichkeit eines Informationsvorsprungs das wichtigste Kriterium bei der Wahl eines Online-Angebots. Diese Aussage wird aktuell von der Studie 'Die Interessen der Internetanwender - Zielgruppen im Netz' der Firma ComCult Research in Berlin bestätigt, vgl. (NEWSLINE@ WWW.HORIZONT.NET (Horizont-Newsletter, 24.02.98).

[585] Vgl. KASSAYE (Global Advertising, 1997), S. 36.

[586] Vgl. KAWASAKI (Webmaster, 1996), S. 126.

Schnelle *Responsezeiten*, d.h. die Sicherstellung adäquater Zugriffsgeschwindigkeiten, führen zu Akzeptanz und breiter Verwendung des Systems[587] und sollten daher als wichtige Rahmenbedingung bereits in die Gestaltung des Interfaces einfliessen.

2.6.4 Kontinuierliche und dynamische Anpassungen

Feedback- und Nutzungsauswertungen

Im Gegensatz zu anderen Werbeträgern bietet das Internet quasi als Nebenprodukt die Möglichkeit, die Zielgruppe durch eine direkte, simultane und genaue Nutzungsmessung zu bestimmen. Derartiges Webtracking lässt sich zur Online-Erfolgskontrolle nutzen.

Bereitschaft zur inhaltlichen, formalen und technischen Weiterentwicklung

Online-Aktivitäten müssen flexibel den technischen und inhaltlichen Erfordernissen angepasst werden. Investitionen in diesem Bereich dürfen nicht als einmalige Aktion ausgelegt werden. Die erwartete Aktualität und Dynamik eines Angebots wie auch die rasanten Veränderungen des gesamtes Online-Marktes erfordern eine adäquate und regelmässige Anpassung der Webpräsenz.

2.6.5 Erzielen von Zusatznutzen für den Kunden

Laut BACHEM werden nur Inhalte, die relevant sind, sei es in Form von Information, Service oder Unterhaltung, im Netz erfolgreich sein. Damit tritt an die Stelle der in der klassischen Marketingkommunikation für Erfolg entscheidenden *Unique Selling Proposition* (USP) die *Unique Content Proposition* (UCP).[588] In einer Internet-Studie der Cobus GmbH wurde festgestellt, dass Humor und Spannung einer Website, also ihr Unterhaltungswert, negativ vom Alter abhängig ist. Je älter ein Internet-Nutzer ist, um so wichtiger sind informatorische Inhalte.[589]

Funktionale Convenience erleichtert die alltäglichen Abläufe

Der beschriebene Trend zum *Cocooning verbunden mit einem verstärkten Bequemlichkeitsstreben* stützt den Trend zum Internet.[590] Konsumenten möchter unabhängiger von Ladenöffnungszeiten, Strassen-, Parkplatz- und Wettersituation ohne Stress Informationen sammeln, sich unterhalten oder einkaufen.

Problematisch ist allerdings die *mangelnde Struktur* des Internet, die es dem Nutzer erschwert, die gewünschte und relevante Information schnell zu finden. Ausserdem geht aufgrund der Informationsfülle Relevantes möglicherweise verloren bzw. wird nicht wahrgenommen.
Eine *hohe Funktionalität von Online-Applikationen* unterstützt daher den Konsumenten bei seinen herkömmlichen Prozessen im Alltag.

---

[587] Vgl. HANSEN (Info-Highway, 1996), S. 184.
[588] Vgl. BACHEM/STEIN (Controlling, 1997), S. 10 und Expertengespräch: Bachem am 14.10.1997.
[589] Vgl. COBUS GMBH (Werbewahrnehmung, 1997), S. 41.
[590] Siehe Kapitel 2.3.2.3 zu Werten und 2.3.2.4 zur Convenience.

Feedback- und Dialogmöglichkeiten

Ein neuer, schneller und direkter Kommunikationskanal bietet das Potential, um mit dem Nutzer bzw. Kunden in einen offenen Dialog zu treten.
Der besondere Mehrwert des Online-Marketing wird auf der Stufe der *personalisierten Interaktion* geschaffen.

Individualisierte Kommunikation und Leistungserstellung

Durch die *Kombination digitalisierbarer Leistungen mit der Interaktivität des Mediums und* umfangreicher *Kundendatenbanken* ist eine Unternehmung in der Lage, auf individuelle Kundenbedürfnisse zu reagieren.[591] Das Internet bietet damit wie kein anderes Medium eine individuelle und personalisierte Ansprache.

Die hervorragenden, technisch bedingten Möglichkeiten einer *Erfolgskontrolle und Prozesssteuerung* in Echtzeit müssen dazu allerdings genutzt werden. Sie dienen auch der konstanten Erweiterung der Kundendatenbanken.[592]

---

[591] Damit eng verbunden ist auch der Begriff des Database Marketing. Vgl. APEL/OOSTING (Beziehungsmanagement, 1996), S. 11; HULY/RAAKE (Marketing Online, 1995) S. 36; STEINKE (marktabdeckende Kundendatenbank, 1997), S. 125; KREUTZER (Zielgruppenmanagement, 1992), S. 328; KREUTZER (Loyalitätsleiter, 1990). S. 106f.; WILDE/HIPPNER (Database Marketing, 1998), S. 326, 330f.

[592] Detaillierte Ausführungen erfolgen in Kapitel 4.2 und 4.3.

3 Fallstudien: Erfolgsfaktoren bedürfnisorientierter Strategiekonzepte

Konkrete Praxiserfahrungen verschiedener Unternehmungen liegen den folgenden Fallstudien zugrunde. Ziel ist es, die grundsätzlichen, branchenübergreifenden Prinzipien eines erfolgreichen Online-Marketing herauszuarbeiten. Alle Fallstudien stammen entweder aus der Konsumgüter- oder Dienstleistungsbranche.

Dabei zeichnen sich die Beispiele durch die Gemeinsamkeit aus, dass sich die ausgewählten Unternehmungen als *Pioniere* im Umgang mit dem Internet in ihrer nationalen Branche verstehen. Die Beispiele weisen aber auch entscheidende Unterschiede und Besonderheiten auf, die in Tabelle 4 verdeutlicht werden.

Wie bereits in Kapitel 4.3.1 festgestellt wurde, gibt die Unterteilung in Convenience, Shopping und Specialty Goods lediglich einen grundsätzlichen Eindruck von dem im Kaufprozess erforderlichen Aufwand. Das bestätigen auch die folgenden Fallstudien, denn obwohl Autos, Weine und das Anlagegeschäft von Banken Shopping Goods oder sogar Specialty Goods darstellen, also Produkte, deren Vermarktung über das Internet als eher schwierig zu beurteilen ist, sind alle Unternehmungen mit den positiven Ergebnissen ihrer Internet-Aktivitäten zufrieden.

Im Zusammenhang mit weiteren Kriterien lassen sich Handlungsmuster erkennen und Erfolgsfaktoren ableiten. Zusätzlich berücksichtigt wurden Fragen nach *Komplexität*, *Erklärungsbedarf*, *Involvement*, *Digitalisierbarkeit* und Anteil von *Such-*, *Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften* einer angebotenen Leistung.

Zürcher Kantonalbank

Bankdienstleistungen erscheinen besonders attraktiv für eine Umsetzung im Internet. Bei einem Bankprodukt handelt es sich im Falle des wenig profitablen *Retailgeschäfts* um einfache, wenig erklärungsbedürftige Leistungen des täglichen Bedarfs; also Leistungen, die sich durch Sucheigenschaften auszeichnen und *Convenience Goods* zuzuordnen sind. Die Abwicklungsprozesse laufen ***habitualisiert*** ab. Zu ihnen gehören funktionale Dienstleistungen wie die Kontoführung, Kontostandsabfragen, Überweisungen sowie Ein- und Auszahlungen, die sich einer steigenden Nachfrage auch im Internet erfreuen.

In Deutschland existieren bereits über 5 Mio. Online-Konten, noch vor einem Jahr, Mitte 1997, waren es erst 3,5 Mio. - 90 Prozent aller Online-Konten werden über T-Online geführt und nur rund drei Prozent direkt via Internet. Bei einem erwarteten Anstieg der Online-Konten auf 10

Mio. bis Mitte 2000 wird auch von einem wachsenden Anteil der Internet-Konten ausgegangen.[593]

Beispiele / Unterscheidungsmerkmale	Zürcher Kantonalbank (ZKB)	Central Garage Hans Eggenberger AG	Martel AG St. Gallen	Kraft Jacobs Suchard mit der Marke Milka
Branche	**Bank**	**regionaler VW / Audi-Vertragshändler**	**Lebensmittel / Weinfachhandel**	**Schokoladenhersteller**
Wettbewerbssituation	starke Branchenkonzentration - Kosten- od. Qualitätsstrategie je nach Kundensegment.	regionale Monopolstellung der Marke	regionaler Nischenanbieter (Qualitätsstrategie, Hochpreissegment)	Preiswettbewerb
Rolle	Pionier	Pionier	Pionier	Pionier
Produkttypen nach Einkaufsaufwand	*Retailgeschäft:* Convenience *Anlagegeschäft:* Specialty	Specialty	Shopping	Convenience
Ausmass kognitiver Steuerung	*Retail:* habitual. *Anlage:* lim./ext.	extensiv	limitiert	impulsiv/ habitualisiert
Such-/Erfahrungs-/ Vertrauenseigenschaften[594]	*Retailgeschäft:* Sucheigenschaft. *Kredit-/Anlagegeschäft:* Such-/ (Erfahrungs-)/ Vertrauenseigenschaften	*Autokauf:* Such-, Erfahrungseig. *Reparatur:* Vertrauenseigenschaften	*Weinprofis:* Such-/ (Erfahrungseigenschaften) *Amateure:* Such-/ Vertrauenseigenschaften	Sucheigenschaften
Erklärungsbedarf	*Retailgeschäft:* niedrig *Kredit-/Anlagegeschäft:* hoch	*Autokauf:* hoch *Reparatur:* mittel	je nach Zielgruppe: niedrig bis mittel	niedrig
Komplexität	*Retailgeschäft:* niedrig *Kredit-/ Anlagegeschäft:* hoch	hoch	Niedrig-mittel	niedrig
Digitalisierbarkeit Kern-/Zusatzleistung	hoch / hoch	gering / mittel	gering / mittel	gering / --
High-Involvement	*Kredit-/Anlagegeschäft*	*Autokauf*	*Kauf hochwertiger Weine*	Haustier- bzw. *Tamagotschipflege*
Low-Involvement	*Retailgeschäft*	*Reparatur*	--	*Schokoladenkauf*
Markenbekanntheit	ZKB: hoch	VW/Audi: hoch *(Händler: nur regional)*	nur regional od. bei Kennern	*Milka: hoch*

Tabelle 4: Abgrenzungskriterien der Fallstudien [eigene Darstellung]

[593] Vgl. o.V. (Focus, 1998), S. 170.

[594] Zuteilung der einzelnen Fallstudien erfolgte in Anlehnung an WEIBER/ADLER (Kaufprozess-Positionierung, 1995), 108, 114.

Produkte des *Anlage- oder Kreditgeschäfts* stellen das profitable Kerngeschäft der Bank dar. Da diese Leistungen sehr komplex und teuer sind, nur unregelmässig und selten abgeschlossen werden und sich der Wert der Vertragsleistungen selbst nach dem Kauf nur bedingt beurteilen lässt, ist der Kunde nicht nur hoch involviert, sondern besitzt auch ein ausgeprägtes Informationsbedürfnis mit *limitierten* bis *extensiven* Abwicklungsprozessen. Hohe Kosten verbunden mit einem hohen Risiko führen dazu, dass bei Anlage- und Kreditprodukten beratende Verkaufsgespräche in der Regel eine Grundvoraussetzung für einen Vertragsabschluss darstellen. Je nach Komplexität der betrachteten Leistung und des damit verbundenen Informationsbedarfs handelt es sich um ein Shopping oder gar *Specialty Good.*

Central Garage Hans Eggenberger AG

Ein Auto ist ebenfalls ein sehr komplexes Produkt. Im Gegensatz zu Anlage- und Kreditprodukten kennt ein Käufer bei dem Kauf eines Autos der Marke VW und Audi bereits vor einem Kauf das Image des Produkts und kann seine technischen Eigenschaften einschätzen bzw. sich detailliert z.B. über Fahr- und Sicherheitseigenschaften, aber auch über den Wertverlust des Wagens bei anerkannten Automobilverbänden informieren. Durch den *hohen Preis* und die Tatsache, dass ein Autokauf in *mehrjährigen Abständen* erfolgt, besteht ein *kaufrisikogetriebenes Informationsbedürfnis eines hoch involvierten Kunden*. Beratungsgespräche und Probefahrten sind Kaufabschlüssen daher meist vorgelagert. Autos lassen sich somit *Specialty Goods* mit *extensiven* Kaufentscheidungsprozessen zurechnen.

Martel AG St. Gallen

Der Informationsbedarf von qualitativ hochwertigen und hochpreisigen Weinen ist entscheidend vom Know-how der Zielgruppe abhängig. Während Weinkenner einen Wein in Abhängigkeit von ihren Erfahrungen und dem eigenen Geschmack anhand von bestimmten Kriterien auswählen können, sind Weinamateure dazu nicht in der Lage. Sie müssen auf die Beratung eines Verkäufers vertrauen, egal, ob es um Wein als Geschenk, einen eigens einzulagernden Wein oder einen hochwertigen, direkt zu konsumierenden Tischwein für ein italienisches Menü mit Gästen geht. Wein ist ein einfaches Produkt, dessen Erklärungsbedarf je nach Zielgruppe sehr unterschiedlich hoch ist. Wein ist folglich mit *limitierten* Kaufentscheidungsprozessen verbunden und lässt sich den *Shopping Goods* zuzuordnen.

Kraft Jacobs Suchard (KJS): Milka

Wie Wein sind auch Schokoladenprodukte, beispielsweise die der Marke Milka, einfache und typische Konsumgüter. Schokolade ist allerdings ein sehr preiswertes, wenig erklärungsbedürftiges Gut, was häufig, regelmässig und mit anderen Produkten zusammen gekauft wird. Es handelt sich um ein typisches Low-Involvement-Produkt, das den *Convenience Goods* zuzuordnen ist. Es handelt sich um *habitualisierte* und oft *impulsive* Kaufprozesse, da Schokolade häufig nicht geplant, sondern spontan am POS in Supermärkten oder an Tankstellen gekauft wird. Der Strategieansatz der Milka-Fallstudie wurde, was noch zu zeigen ist, wesentlich emotionaler gewählt als bei den anderen drei Fallstudien. Um diese differenzierte

Vorgehensweise zu erklären, wird in der Milka-Fallstudie stärker als in den übrigen Fallstudien auf aussagekräftige Konkurrenzangebote der Lebensmittel-, insbesondere der Schokoladenbranche hingewiesen.[595]

Nur Bankprodukte sind bei den gewählten Fallstudien voll digitalisierbar und eignen sich damit grundsätzlich sehr gut für eine automatisierte Anwendung im Internet. Alle anderen Produkte der aufgeführten Fallstudien sind physisch, so dass sich zwar Informationen jeglicher Art digitalisiert im Internet anbieten lassen und auch ein Kaufakt grundsätzlich über das Internet erfolgen kann - ein Online-Direktvertrieb ist aber ausgeschlossen.

3.1 Strategieansatz: Informatorisches Servicekonzept am Beispiel der Zürcher Kantonalbank

Im Finanzdienstleistungssektor bilden die *breite Akzeptanz der Geldautomaten* und der *Erfolg des Homebankings* im T-Online/BTX-Bereich die *Basis für innovative, elektronische Anwendungen* (z.B. elektronische Geldbörsen, sog. Smart-Wallets, oder intelligente Anlageberater, sog. Investment Assistents). *Online-Banking*, definiert als das *über Internet vermittelte Bankgeschäft*[596], wird als *wichtiger Wachstumsmarkt* gesehen, denn Online-Banking trifft nicht nur den Wunsch vieler Kunden nach *flexibler und bequemer Geschäftsabwicklung*, sondern hilft unwirtschaftliche *Kostenstrukturen* zu verbessern.

3.1.1 Situationsanalyse und -diagnose

3.1.1.1 Branche

In der Schweiz wie in Deutschland hat sich die Marktstruktur in den letzten Jahren durch Fusionen stark verändert. Internationale Finanzkonglomerate entstehen und das Finanz- und Bankengeschäft konzentriert sich auf immer weniger Unternehmungen. Zudem verschärfen neue Anbieter sog. „Non- oder Near-Banks" den Wettbewerb[597] und eine Beschleunigung des Konzentrationsprozesses wird von der Einführung des Euro erwartet: „In Europa werden bald nur noch zehn kapitalstarke Allfinanzkonzerne zu den 'global players' gehören, kleinere Geldinstitute werden sich nur in Nischenmärkten behaupten können."[598]

Der Wettbewerb um Kunden wird für Banken immer härter, denn private Anleger werden bei ihren Anlageformen zunehmend flexibler und die Bindung an das einzelne Geldinstitut sinkt. So überrascht es nicht, dass branchenintern sog. Direktbanken, die ihre Bankprodukte nur per

---

[595] Datails zu diesen ergänzenden Branchenbeispielen finden sich im Anhang 4.

[596] Vgl. KREUZER (Online-Banking, 1996), S. 20f.,23ff.; in Erweiterung von MAUSBERG (Electronic Banking, 1995), S. 31ff. In dieser Fallstudie wird schwerpunktmässig das Privatkundengeschäft bzw. das sog. Retailbanking betrachtet.

[597] Allein seit 1990 sind über 1.000 Banken ausgeschieden oder haben fusioniert. Anlageberatung wird verstärkt von privaten Vermögensverwaltern, Maklern und Brokern angeboten, vgl. GRUNER + JAHR (Branchenbild-5, 1997), S. 2f., 12. Für die Schweiz vgl. IMWINKELRIED (Bankenrangliste, 1998), S.28f.

[598] Vgl. GRUNER + JAHR (Branchenbild-5, 1997), S. 15.

Computer oder Telefon ohne kostenintensives Filialnetz anbieten, mit günstigen Konditionen werben.
Die Banken reagierten in den vergangenen Jahren mit umfangreichen Einsparungen, Konzentrationen und Rationalisierungen sowie mit dem Ausbau elektronischer Vertriebswege. Für das Massengeschäft bieten die Geldinstitute immer stärker Selbstbedienungseinrichtungen an.[599] Hier gewinnt das Online-Banking per Computer an Bedeutung.

Zu den zehn grössten deutschen Banken gehört bislang keine Direktbank.[600] Der Marktanteil der Direktbanken wird auf erst 0,2% geschätzt und nur 4% Privatkonten werden, zumindest zum Teil, elektronisch geführt.[601] In der Schweiz existiert bislang keine Schweizer Direktbank.[602] Dennoch ist man sich der internationalen Konkurrenz bewusst. Eine Online-Bank wird hier als rechtlich unabhängige Tochterunternehmung (ähnlich der Direktbank) gesehen und stellt distributionspolitisch eine mögliche Alternative zur traditionellen Filialbank dar.[603] Grundsätzlich lässt sich eine Online-Bank unter distributionspolitischen Gesichtspunkten als integrierte Komponente einer Mehrkanalstrategie oder als eigenständiges Produkt einer Bank verstehen.[604] In der Schweiz dominiert ein in die traditionelle Filialstruktur integrierter Ansatz.[605]

Die grössten Banken in der Schweiz sind die Grossbanken, die über die Hälfte des gesamten Marktes innehaben, und die knapp 25 Kantonalbanken mit einem Anteil von gut 22%. Die Zürcher Kantonalbank ist nicht nur die stärkste aller Kantonalbanken, sie zählt zu den fünf grössten Schweizer Banken.[606]

---

[599] Bei den traditionellen Filialbanken führt der zunehmende Kostendruck zu immer mehr Filialschliessungen bei immer differenzierteren Vertriebswegen. Neben Zweigstellen mit Standardleistungen treten beratungsorientierte Filialen.

[600] Innovative Direktbanken wie die Advance Bank und Allgemeine Deutsche Direktbank sind noch relativ unbekannt. Nur 2-3% der Bundesbürger finden diese Banken sympathisch und sind zu einem Geschäftsabschluss mit ihnen bereit. Doch eingeführte Direktbanken wie die Bank 24 oder die Citibank holen in ihrer Bekanntheit und in ihrem Sympathiewert stark auf. Bereits 14% der Bevölkerung würden mit der Citibank eine Geschäftsbeziehung aufnehmen - genauso viele, wie bei der Postbank gerade eine Bankverbindung besitzen. Sparkassen sind mit Abstand die bekanntesten und beliebtesten Geldinstitute. Mehr als die Hälfte der Bundesbürger in Berufen mit höherem Einkommen besitzt dort ein Konto und noch mehr, nämlich 62%, sind zu einer Geschäftsbeziehung bereit, vgl. GRUNER + JAHR (Branchenbild-5, 1997), S. 9f. 4% aller Bundesbürger besitzen bereits eine Citibank-Geschäftsverbindung.

[601] Vgl. GRUNER + JAHR (Branchenbild-5, 1997), S. 11.

[602] Expertengespräch: Anders/Fruithof am 14.05.98.

[603] Vgl. PISCHULTI (Direktbanken, 1997), S. 119f.

[604] Vgl. KREUZER (Online-Banking, 1996), S. 154ff.; PISCHULTI (Direktbanken, 1997), S. 141.

[605] Expertengespräche: Mandirata am 17.06.97, Schmutz/Weber am 17.06.97, Felder am 24.06.97 und De Biasio am 28.07.98.

[606] Vgl. AEBERLI (Bankenreport, 1997), S. 10: Nach Fusionen von Schweizer Grossbanken wird der Abstand zwischen den Banken immer grösser. Aufgrund von Fusionen, Neugründungen und Namensänderungen mussten die Vorjahresränge neu berechnet werden und stimmen mit den letztjährigen Angaben nicht mehr überein, vgl. IMWINKELRIED (Bankenrangliste, 1998), S. 28f.

Amerikanische Banken hatten bereits 1995 erste Benchmarks im Online-Banking[607] gesetzt. Anhand dieser Beispiele erkannten Schweizer Grossbanken die Gefahr, im eigenen Markt wertvolle Marktanteile zu verlieren. In der Branche wurde davon ausgegangen, dass die Bank, die als erste sicheres und benutzerfreundliches Online-Banking über das Internet anbieten würde, ein starkes Imagewachstum und Neukundenentwicklungspotential erschliessen würde. Die Crédit Suisse, die als erste Schweizer Grossbank bereits im Oktober 1995 ihre eigene Homepage besass und seit April 1997 über das Internet auch Online-Banking anbietet, beansprucht diese Pionierstellung.[608] Seit Herbst 1997 bietet auch die ZKB Online-Banking über das Internet an.[609]

Laut einer Horizont-Pressemitteilung werden von DATAMONITOR für das Online-Banking 9,5 Mio. Nutzer bis zum Jahr 2001 prognostiziert.[610] Damit wird das Online-Banking mit dem Internet als entscheidender Plattform einen deutlichen Aufschwung erhalten.

3.1.1.2 Die Zürcher Kantonalbank und ihre Vorgehensweise im Internet

Unter Berücksichtigung der Branchenentwicklung erscheint das Internet als notwendiger Schritt auf dem Weg zu einer innovativen integrierten Bank.[611] Im Sommer 1995 wurde sich die ZKB des neuen Mediums bewusst. Zu dieser Zeit besass noch keine Schweizer Grossbank eine eigene Website, doch insbesondere ausländische Banken waren bereits sehr aktiv und schienen durch ihre globale Präsenz den Schweizer Markt zu bedrohen. Das gab den Auslöser, selbst aktiv zu werden.[612]

Damals setzten sich einige Mitarbeiter, sog. Computer-Freaks, aus persönlichem Interesse mit dem Internet auseinandersetzten und entwickelten ohne Budgets oder konkrete Zielsetzungen eine erste Website. Diese Internet-Aktivitäten waren eine reine Spielerei. Die aktuelle Homepage zeigt Abbildung 37.

---

[607] Beispielsweise die Bank of America oder die First Virtual Bank (siehe beispielsweise http://www.BankAmerica.com/).

[608] Expertengespräche: Mandirata am 17.06.97, Schmutz/Weber am 17.06.97, Felder am 24.06.97.

[609] T-Online bzw. Swiss Online sind marktführende Provider im Online-Banking, obwohl auch andere Dienste wie AOL und CompuServe auf diesen Wachstumsmarkt drängen. Mittlerweile bieten alle grösseren Banken Online-Banking über das Internet an, wobei auch hier alle Anwendungen noch auf Basis der Videotex-Systeme laufen. Angeboten werden aber bisher meist nur einfache Standardleistungen wie Überweisungen oder Abfragen des Kontostands. Und noch ist die videotex-basierte, proprietäre Online-Banking-Lösung schneller und aus Kundensicht zuverlässiger als die internet-basierte.

[610] Vgl. DATAMONITOR, zitiert nach NEWSLINE@WWW.HORIZONT.NET (Horizont-Newsletter, 9.01.98): aus der Studie "IT in Online-Banking and Insurance Markets in Europe, 1997-2001".

[611] Videotex-Anwendungen werden von der ZKB seit 1989 angeboten.

[612] Die unternehmungsspezifischen Aussagen dieses Fallbeispiels beruhen auf einem Projekt mit der Zürcher Kantonalbank im ersten Halbjahr 1997. Hierbei danke ich insbesondere für die aufgeschlossene Zusammenarbeit den Herren M. Bieri (Privatkunden Vertrieb: Marketing) und R. Lange (Privatkunden Vertrieb: Entwicklung). Ergänzt und aktualisiert wurden die Projektergebnisse durch ein Expertengespräch mit den Herren Fruithof (Retailbanking, Leiter Distributions- und Produkt-Management) und Anders (Leiter Entwicklung Onlinebank) am 14.05.98.Weiterhin werden branchenspezifische Aussagen durch zahlreiche Gespräche mit Experten konkurrierender Banken gestützt, siehe Liste der Expertengespräche im Anhang A.



Abbildung 37: Homepage der Zürcher Kantonalbank
[Quelle: http://www.zkb.ch/; Screenshot vom 8.05.98]

Im August 1995 war die ZKB als eine der ersten Schweizer Bank mit einer Homepage im Internet vertreten. Erst einige Monate später erkannte die Branche die mögliche Tragweite des Internet, da sich auch in Europa einige Vorreiter herauszukristallisieren begannen. Seit Mitte 1996 verfügen alle grösseren Schweizer Banken über eine eigene Online-Präsenz.

Bereits Anfang 1997 befassten sich 15 Personen in verschiedenen Abteilungen mit der Entwicklung der Online-Bank. Seit Anfang 1998 existiert sogar eine eigene Abteilung, die sich mit Electronic Banking beschäftigt. Das bis heute stark erweiterte Team befasst sich zu ca. 75% mit der Konzeption und Entwicklung des Vertriebskanals Internet und zu 25% mit den übrigen Kanälen wie Automaten- und Telefonbanking.[613]

Die ZKB besass zwar als erste Schweizer Bank eine Website, doch war die Crédit Suisse mit ihrem videotexbasiertem Online-Banking-Angebot Pionier im Internet. Im Rahmen einer Folgerstrategie wollte sich sie ZKB durch qualitativ bessere Leistungen profilieren. Wünschenswert war daher, problemorientiert einen schnelleren, bedienungsfreundlicheren und individuelleren Zugang zu persönlichen Daten und Informationen als die Konkurrenz zu bieten.[614]

[613] Expertengespräch: Anders/Fruithof am 14.05.98.
[614] Expertengespräche: Mandirata am 17.06.97, Schmutz/Weber am 17.06.97, Felder am 24.06.97, De Biasio am 29.07.97: Um sich in der eher unfreiwilligen Rolle eines Folgers zu rechtfertigen, wurde mehrfach

3.1.1.3 Privatkundengeschäft

Ausgangspunkt für die Frage nach einer mediengerechten Leistung waren Erfahrungen im Privatkundengeschäft mit dem Videotex-System. Das banknahe Internetangebot umfasst *Informationen*[615], das *Kontokorrentgeschäft*[616], *Wertpapierorder und Geldanlagen*[617]*;* aber auch sämtliche Publikationen, Firmeninformationen und Veranstaltungshinweise.[618]

Alle diese Leistungen sind digitalisierbar, eignen sich also besonders gut für eine Online-Anwendung. Ob ergänzende Beratungsleistungen über das Internet angeboten werden sollen, ist im Detail noch unklar. Einerseits fehlen Erfahrungen, andererseits sind diese Beratungsleistungen nur unter grossem Aufwand darstellbar. Hinzu kommt, dass eine *beratungsorientierte Online-Bank* den Kern des profitablen Kundenkontakts umfasst in *direkte Konkurrenz zum Filialgeschäft* tritt.

Fragen werfen ebenfalls Überlegungen zur Preisgestaltung auf. So sind im Internet einfache, als notwendige *Grundleistung* angesehene Kontoführungs- und Überweisungsfunktionen *oft gratis*[619], während programmiertechnisch sehr aufwendige, interaktive Beratungsmodule aus Sicht der Banken *gegen Gebühr* angeboten werden sollten[620], obwohl gerade diese *Beratungsleistungen*, welche die profitablen Bankgeschäfte sichern, in der Filiale kostenlos angeboten werden. In einer Bankfiliale erhöht die mit einem Kunden aufgewendete Beratungszeit seine *Wechselkosten* und damit die Wahrscheinlichkeit eines Geschäftsabschlusses. Werden diese Beratungsleistungen über das Internet leichter erhältlich und vergleichbar, entscheiden zunehmend Konditionen und Preis.

In den Bereichen, in denen individuelle Produkte aus *standardisierten Modulen* zusammengesetzt werden können, lassen sich auch Beratungsprozesse multimedial unterstützen oder sogar komplett elektronisch abbilden. Eine *kundenindividuelle Preisgestaltung und ange-*

---

angeführt, dass Videotex zwar eine unattraktive aber übersichtliche Benutzeroberfläche darstelle, die aktuell die Funktionalitäten des Retailgeschäfts effizienter und sicherer als das Internet gewährleisten könne. In Expertengesprächen wurde deutlich, dass man als Folger nicht mit schlechteren oder weniger als per Videotex zugänglichen Diensten ins Internet gehen wolle. Lieber wolle man warten, als den Kunden in seiner Erwartung enttäuschen.

[615] Wie aktuelle Börsen-, Kurs- und Wirtschaftsinfos, Immobilienangebote, Anlagemodellrechnungen, Finanzierungsmodellrechnungen etc.

[616] Wie Kontostands- und Umsatzabfragen, Dauerauftragsverwaltung, Bankcheck-Ausstellungen in Fremdwährungen etc.

[617] Wie Depotabfragen und -analysen, Wertpapiertransaktionen, Sparanlagen, Terminanlagen etc.

[618] Vgl. ZÜRCHER KANTONALBANK (Telebanking, 1997). Zusätzlich zeigen MAHLER/THEILEIS (BTX-Banking, 1995), S. 58 eine Übersicht über das BTX-Banking-Angebot der wichtigsten deutschen Bankinstitute. Das Videotex-Angebot (heute Swiss Online) der ZKB ist vergleichbar mit dem BTX-Angebot (heute T-Online) der deutschen Banken.

[619] Die ZKB versucht Telebanking-Kunden (Videotex) zu gewinnen, indem sie ihren Kunden den Kostenvorteil weiterreicht. Nicht nur Portokosten und Spesen werden eingespart, sondern für jeden Telebanking-Zahlungsauftrag (nur Privat-, Kontokorrent- und Depositenkonti) wurde den Kunden in den Jahren 1997 und 1998 ein Bonus von CHF 0,50 (pro Quartal max. CHF 50,-) gutgeschrieben.

[620] Expertengespräch: Mandirata am 17.06.97. Eine Gebühr wird mit umfangreichen programmiertechnischen Kosten begründet. Ausserdem sollte eine Leistung gerade von Nichtkunden marktmässig bezahlt werden um 'Trittbrettfahren' zu vermeiden.

messene Preisdifferenzierung zwischen einzelnen Vertriebskanälen stellt eine *zukünftige Herausforderung* dar.

3.1.1.4 Ziel- und Nutzergruppen

Im Directbanking ist, wie auch in Kapitel 1.1.1.2 und 2.3.1 für das Internet festgestellt werden konnte, die Nutzungsbereitschaft bei den unter 40jährigen sowie bei Selbständigen, Angestellten und Beamten mit höherem Einkommen besonders hoch; bei Männern höher als bei Frauen. 1997 wurde Online-Banking erst von 4% aller Bürger zwischen 14 und 54 Jahren, aber bereits von 43% der ca. 1,2 Mio. deutschsprachigen Online-Nutzer genutzt.[621] Und genau diese technikaffine, potentiell einkommensstarke, gut gebildete und eher jüngere Nutzergruppe ist für Banken eine attraktive Zielgruppe. Im Internet stark vertreten sind heute:[622]

- finanziell profitable 'Top-Kunden'[623], die in einem engen Geschäftsverhältnis zu ihrer Bank stehen,
- gut gebildete Jugendliche und ertragreiche, junge Kunden - sog. 'Kunden mit Potential'[624] - die es zu binden und zu profitablen Kunden aufzubauen gilt.

Jugendliche sind eine besonders wichtige und zukunftsträchtige Zielgruppe, da sie meist noch keine feste Geschäftsbeziehung zu einer Bank aufgebaut haben.
Obwohl das Misstrauen gegenüber dem Direktbank-Service noch weit verbreitet ist und das Sicherheitsdenken sowie der Wunsch nach persönlicher Betreuung eine wichtige Rolle spielen, nutzen bereits 17% der Entscheidungsträger in Wirtschaft und Verwaltung Directbanking und weitere 22% planen die Nutzung dieser Services in den nächsten 12 Monaten. Gleich viele Online-Nutzer von Banken gehen mittlerweile von zu Hause wie vom Arbeitsplatz aus ins Internet.[625] Der Zugang von Universitäten bzw. Schulen spielt hingegen eine untergeordnete Rolle.

---

[621] Das Directbanking als Oberbegriff u.a. Telefon-, Videotex- und Internet-Banking umfasst, lassen sich die Aussagen grundsätzlich auf den hier verwendeten Begriff des Online-Banking übertragen, vgl. GRUNER + JAHR (Branchenbild-5, 1997), S. 11. Die Daten stammen teils von der GfK Marktforschung, teils aus der Allensbacher Computer- und Telekommunikationsanalyse ACTA'97. Zum Zeitpunkt des Projekts existierten Daten nur für Deutschland, und wurden entsprechend als Anhaltspunkt für den Schweizer Markt genutzt.

[622] Vgl. GRÄF/SCHÖGEL (ZKB-Projekt, 1997), S. 9, 17-20.

[623] Kunden, die über ein Einkommen von über CHF 120.000 verfügen. Die im Internet aktiven Top-Kunden kennen sich im Bankgeschäft und mit dem Internet oft sehr gut aus.

[624] Werden von der ZKB allgemein als junge Erwachsene mit überdurchschnittlicher Ausbildung beschrieben. Die Internet-Befragung der ZKB-Kunden hat gezeigt, dass dieses Kundensegment im Internet meist umfangreiche Erfahrung im Umgang mit dem Medium aufweist, sich aber mit den Bankprodukten nicht so gut auskennt, vgl. GRÄF/SCHÖGEL (ZKB-Projekt, 1997), S. 17, 20.

[625] Von zu Hause aus sind es sogar etwas mehr, gut 40%, vgl. GRUNER + JAHR (Branchenbild-5, 1997), S. 11.

3.1.1.5 Bedürfnisse der Kunden

Ausgewählte Meinungsführer können sich vorstellen, im Jahr 2001 80% ihrer Banküberweisungen online zu tätigen.[626] Bereits im II. Quartal 97, zum Zeitpunkt der Projektdatenerhebung, spielte *Neugier* für die internetgeübten Benutzer der ZKB-Website bereits eine eher *nachrangige Rolle*. Die Nutzer der ZKB-Website hatten bereits eine klare Vorstellung, was sie von der Website einer Bank erwarten. Einerseits spielt der *Preis* bei der Wahl einer Bank eine wichtige Rolle, andererseits wollen zwei Drittel der Bundesbürger auf eine *persönliche Betreuung* bei Banken und Versicherungen nicht verzichten. Auch der Aspekt der *Bequemlichkeit* wird genannt.[627] Eng mit dem Begriff der Convenience ist der Aspekt der Zeitersparnis verbunden[628]: *Den Kunden interessiert ein umfassendes, detailliertes und schnell verfügbares Angebot hoch aktueller Informationen,* das er einerseits *in Ruhe und intimer Umgebung* und andererseits *in einer benutzerfreundlichen, funktionalen und übersichtlichen Darstellung* abfragen kann. Die *Aktualität der Information und die Geschwindigkeit* der Datenübertragung stellen zwei gleichermassen *entscheidende Schlüsselfaktoren* dar: Beide Anforderungen erfüllte das Angebot aktueller Kursinformationen und bot damit einen entscheidenden Mehrwert.

Die Nutzer der ZKB-Website gehören damit zu den in Kapitel 2.5 dargestellten *Informationssuchern bzw. alltagsorientierten Pragmatikern* zuordnen. Ein transaktionsorientiertes aber auch serviceorientiertes Online-Banking-Angebot ist dafür Grundvoraussetzung.[629]

Die Online-Nutzer wählen sehr *nutzenorientiert* die für sie interessanten Online-Leistungen aus, teilweise unabhängig davon, ob sie in einem Geschäftsverhältnis mit der jeweiligen Bank stehen oder nicht. Trotz dieser sachlichen, sehr funktionalen Nutzungsorientierung ist zu beachten, dass der Online-Konsum meist hochgradig *privat motiviert ist*, denn aus rein geschäftlichen Gründen nutzen lediglich gut 10% der Befragten das Internet.[630]

---

[626] Vgl. HELLER (SensoNet, 1997), S. 22: Ausgewählte Konsumenten beurteilten Bankleistungen im Vergleich zu anderen Angeboten am besten für das Online-Shopping geeignet. An zweiter bis vierter Stelle wurden Reisen, elektronische Spiele und einfache technische Geräte genannt; Grundnahrungsmittel standen an neunter und letzter Stelle.

[627] Laut 'STERN Markenprofile 6' würden es fast 40% der Deutschen schätzen, ihre Bankgeschäfte von zu Hause aus, also per Telefon oder PC, erledigen zu können. Jeder fünfte Bankkunde würde danach gerne hochwertige Bankprodukte über Telefon oder Bankautomaten kaufen. Sogar 20% (40% per Telefon) würden ihre Wertpapiere ordern, vgl. GRUNER + JAHR (Branchenbild-5, 1997), S. 11 nach GfK Marktforschung, STERN Markenprofile 6 und repräsentativer Umfrage des Regensburger Insituts für Bankinformatik. Das BAT-Freizeitforschungsinsitut hält in einer aktuellen Studie fest, dass mittlerweile 30% der Bevölkerung in 'Telebanking' eine Alternative zum herkömmlichen Banking sehen, vgl. OPASCHOWSKI (Digital, 1998), S. 3.

[628] Siehe Kapitel 2.3.2.4.

[629] Expertengespräch: Mandirata am 17.06.98 und Seiler am 23.07.97.

[630] Knapp 60% der Befragten nutzen das Internet rein privat motiviert, vgl. GRÄF/SCHÖGEL (ZKB-Projekt, 1997), S. 8. Kundengespräche im Rahmen der EMB-Studie bestätigen diese Ergebnisse.

3.1.2 Strategisches Online-Marketing

3.1.2.1 Ziele und Gründe der Präsenz im Internet

Das Ziel der Zürcher Kantonalbank war, mit dem Internet frühzeitig

- *Erfahrungen* mit dem Internet, als neuen Distributionskanal zu sammeln,
- *Imagegewinne eines Pioniers* zu realisieren,
- *neue Märkte* zu erschliessen,
- die *attraktive Benutzerschaft* des Internet als Kunden zu gewinnen,
- eine *eigene Online-Marketing-Konzeption* zu entwickeln, die sich in die Unternehmungsphilosophie der ZKB integriert, und letztlich
- *Kostensenkungspotentiale* im Bereich des Privatkundengeschäfts auszuschöpfen.

Die dynamische Entwicklung im Bankgewerbe betrifft auch die ZKB. Daher gilt es, im Sinne einer 'Me-too-Strategie' nicht hinter den Grossbanken zurückzubleiben, sondern eine eigene, klare Position im Online-Wettbewerb zu beziehen.

3.1.2.2 Funktionsebenen und Struktur der Website der Zürcher Kantonalbank

Zum Zeitpunkt des Projekts, im ersten Halbjahr 1997, war die Website der ZKB eine reine Information-Site mit nur wenigen Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten (kleinere Berechnungsmodule). Seit September 1997 bietet die ZKB Online-Banking für den Bereich des Retailgeschäfts an. Seither lässt sich die Website als informationsorientierte Transaction-Site bezeichnen. Im Vordergrund stehen aber weiterhin wenig interaktive, bankspezifische Informationen, die sich kaum individualisieren lassen (siehe Abbildung 38). Der Beratungsaspekt ist gering.

Das Online-Banking-System knüpft noch immer an das Videotex-System an. Verträge, z.B. zur Kontoeröffnung, Kreditvergabe oder Eurocard-Bestellung, lassen sich zwar im Internet auslösen, aber nicht rechtskräftig abschliessen - dazu ist noch immer die eigenhändige Unterschrift unter z.B. per Post zugestellten physischen Vertrag notwendig.- Das Potential von Online-Banking wurde bei weitem noch nicht ausgeschöpft.

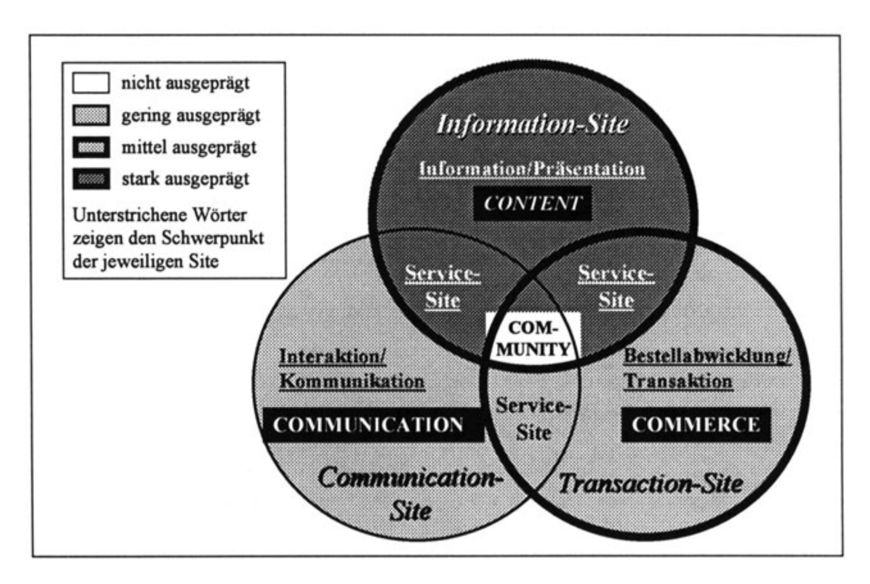


Abbildung 38: Funktionsebenen der ZKB-Website [eigene Darstellung]

3.1.2.3 Online-Leistung: Der Weg zur serviceorientierten Transaction-Site

Die Implementierung verschiedener Online-Anwendungen erfolgt in Stufen, bedingt durch den Lernprozess im Umgang mit Innovationen und die gewachsenen Strukturen der Bank. Schrittweise werden zuerst einfach programmierbare, informationsorientierte Standardleistungen und anschliessend komplexere, auch interaktive, d.h. individualisierbare Servicemodule implementiert.
Wie die meisten Schweizer Banken integriert die ZKB das Internet als zusätzlichen Kanal ins gewachsene Geschäft. Der Aufbau einer integrierten Online-Bank erfordert dabei umfangreiche interne Restrukturierungen. Entscheidend für die automatische Abwicklung von Geschäftsprozessen ist eine redundanz- und fehlerfreie Zusammenführung der Daten verschiedener Informationssysteme.

3.1.2.3.1 Erste Entwicklungsstufe: Imageorientierte Presentation-Site

Die im August 1995 lancierte erste, sehr informationsorientierte und einfache Version der Website wirkte in den ersten sechs Monaten eher imagefördernd auf die eigenen Mitarbeiter nach innen als zum Kunden nach aussen. Nur wenige Kunden waren damals mit dem Internet vertraut, denn die Bevölkerung wurde erst im Laufe des Jahres 1996 für das Internet sensibilisiert. Intern förderten Internet-Schulungen das Bewusstsein und die Aufmerksamkeit. Mitarbeiter erlangten eine erste Vorstellung davon, welche Funktionen das Internet in der Lage war, zu übernehmen.

Bis Mitte 1996 wurden dann neben Unternehmungs- auch erste Produktinformationen präsentiert. Da jede Aktualisierung dieses *statischen Datenangebots* mit grossem manuellen Aufwand verbunden war, wurden Informationen eingebunden, die mittel- bis langfristige Gültigkeit besassen. Diese waren zwar sehr leicht zu implementieren, hatten aber den Charakter von Firmen- und Produktprospekten.

Die praktische Relevanz des Online-Angebots war sehr beschränkt, denn weder Detailinformationen noch Telefonnummern konkreter Ansprechpartner oder Fachableitungen waren online verfügbar. Das Potential des Mediums schaffte kundenseitig neue Bedürfnisse. Immer mehr Kunden äusserten den Wunsch, Online-Banking durchführen zu wollen.[631] Für Online-Transaktionen fehlte jedoch ein akzeptabler Sicherheitsstandard und die technischen Systemvoraussetzungen zur Abwicklung kompletter Online-Geschäftsprozesse waren noch nicht geschaffen. Der einzige Vorteil der Internet-Applikationen im Vergleich zum herkömmlichen Videotex lag in der weder zeit- noch ortsgebundenen Zugriffsmöglichkeit. Das Online-Angebot der ZKB fiel durch seine Übersichtlichkeit und klare Struktur positiv auf, *ein erkennbarer Mehrwert wurde* dem Kunden mit dieser sehr einfachen Website *noch nicht geboten*.

Doch da auch die Schweizer Konkurrenz zur gleichen Zeit grösstenteils imageorientierte Präsentations-Strategien verfolgte, vermittelte die ZKB selbst mit diesem statischen Angebot das *Image eines Pioniers* und einer *modernen, auf die Zukunft gerichteten, innovativen und technologieversiertes Bank*.[632]

3.1.2.3.2 Zweite Entwicklungsstufe: Aktuelle Information-Site

Im nächsten Schritt wurden erste Datenbank-Applikationen mit einfachen Feedback-Möglichkeiten (z.B. zu Immobilienangeboten, ZKB-Stellenanzeigen und Zinssätzen) implementiert. Die integrierten Prozesse wurden aber nur teilweise automatisiert und beispielsweise E-Mail-Anfragen manuell beantwortet.

Ansatzweise wurde versucht, eine sowohl produkt- als auch kundenorientierte Segmentierung zu realisieren. Zum einen fand ein Interessent den Einstieg in das Online-Angebot der ZKB über konkrete Produkthinweise, die ihn, wie z.B. im Falle der Eurocard, über knappe Sachinformationen bis hin zu einem Online-Bestellformular durch das Angebot leiteten. Zum anderen wurde eine bestimmte Zielgruppe mit ihren Bedürfnissen angesprochen. Für die wichtige Zielgruppe der Jugendlichen hat die ZKB beispielsweise eine den Bedürfnissen dieser Altersgruppe entsprechende Online-Rubrik entwickelt und ist bemüht, über Gewinnspiele, Surf- und Unterhaltungstips spielerisch das Vertrauen der Jugendlichen zu gewinnen und sie quasi 'nebenbei' mit besonderen Angeboten[633] als Neukunden zu gewinnen.

---

[631] Vgl. GRÄF/SCHÖGEL (ZKB-Projekt, 1997), S. 7.

[632] Eigene Recherchen und Expertengespräche: Seiler am 23.07.98, Mandirata am 17.06.97, Fehlmann am 25.06.97.

[633] Z.B. Gewinn eines Jugendkontos mit CHF 20 Starteinlage.

Aufgrund der allgemeinen Unsicherheit, wie sich das Internet weiterentwickeln würde, sowie mangelndem inhaltlichen und technischen Know-how, wurden zu dieser Zeit nur sehr geringe Budgets für die Entwicklung eines Online-Angebots freigegeben.

3.1.2.3.3 Dritte Entwicklungsstufe: Funktionale Transaction-Site

Das Informationsangebot wurde zunehmend automatisiert. Ab Ende 1996 konnten in Kooperation mit der Swissca Fondsleitung AG *tagesaktuelle Fondkurse* dargestellt werden. Und kurze Zeit später gelang der Durchbruch mit dem Angebot von *minutenaktuellen Börsenkursen*. Mit dieser Applikation stiegen die Zugriffszahlen schlagartig auf täglich 100.000 Hits an.

Leider konnten bei dieser Anwendungen *keine Kundendaten* erhoben werden, da es sich um ein offen zugängliches Angebot handelte, d.h. die Online-Nutzer blieben unbekannt. Erst ein *Börsenspiel gab erste Hinweise* auf die Kundenstruktur, da über das Spiel 4.000 Adressen generiert wurden - 55% waren keine Kunden der ZKB.

Da der Kunde sehr funktional und informatorisch motiviert war, liess er sich kaum in andere, weniger aktuelle und statische Informationsrubriken der Website lenken. Der Wunsch nach Online-Banking wurde kundenseitig immer öfter genannt.

Seit September 1997 ist die ZKB mit Online-Banking im Internet; der Retailbereich wird von den Kunden als notwendige Selbstverständlichkeit erachtet. Seit Dezember 1997 können Kunden sogar Online-Börsenaufträge abschliessen; dieses Angebot bietet hingegen einen echten Zusatznutzen, da Aufträge innerhalb von 10 Sekunden verarbeitet werden. Ausserdem bewies die ZKB mit dieser automatischen Auftragsabwicklung erneut ihre Innovationskraft.[634]

Eine individualisierte Abwicklung von Standardprozessen wie eine Kontoeröffnung oder der Abschluss eines Eurocard-Vertrags waren auf dieser Stufe noch nicht möglich. Im Internet konnte sich der Kunde lediglich informieren, unterschreiben muss er noch immer einen 'Papier'-Vertrag.[635]

3.1.2.3.4 Vierte Entwicklungsstufe: Individualisierte Service-Site

Zunehmend werden standardisierte, aber individualisierbare Beratungs- und Serviceapplikationen entwickelt, um die im Netz stark vertretenen, gut informierten Top-Kunden bedürfnisgerechter zu bedienen.[636]
Für 1999 ist geplant, dass der Kunde seine persönliche ZKB-Homepage gestalten kann.

---

[634] Bei der Konkurrenz, z.B. der Crédit Suisse, wurden diese Aufträge selbst im Frühjahr 1998 noch manuell bearbeitet, Expertengespräch: Anders/Fruithof am 14.05.98.

[635] Stand: Ende Mai 1998, Expertengespräch: Anders/Fruithof am 14.05.98.

[636] Detaillierte Services sind in den Bereichen Immobilien, Finanzanalysen und Finanzierungen geplant. Sobald sich diese Bereiche kombinieren lassen, also bspw. unter Veränderung verschiedener Variablen unterschiedliche Finanzierungspläne für eine angebotene Immobilie aufgestellt werden können, sind individuelle Problemlösungen möglich, die einen hohen Mehrwert bieten.

Diese Anwendungen sind allerdings programmiertechnisch aufwendig, insbesondere da die Geschäftsprozesse noch von verschiedenen Informationssystemen abgewickelt werden. Für durchgängige Online-Geschäftsprozesse ist die parallele Unterhaltung verschiedener Informationssysteme unpraktikabel, da sie zu Mehraufwand und Fehlern aufgrund redundanter Daten führt. Für das Jahr 1998 ist daher geplant, die einzelnen Informationssysteme der ZKB in einem funktionsfähigen Gesamtsystem zusammenzuführen. Erst dann werden Kundendaten für die Gestaltung einer individuellen Online-Kommunikation verfügbar.

Die in der Unternehmung bereits vorhandenen Daten stellen neben einem über die Website generierbaren Kundenprofil die Voraussetzung für einen individuellen, problemorientierten Kundenservice dar. Und dann lässt sich nicht nur für den Kunden, sondern auch für die Bank ein hoher Nutzwert erreichen, denn Basis-Kunden lassen sich standardisiert über ein derartiges Beratungswerkzeug und Top-Kunden unter Berücksichtigung individueller Anforderungen beraten.[637]

Der Preis derartiger Leistungen lässt sich über den 'Wert' als Verhältnis zwischen gefordertem Preis und dem vom Kunden subjektiv wahrgenommenen Zusatznutzen dieser Leistungen bestimmten.[638]

3.1.3 Operatives Online-Marketing

3.1.3.1 Einbinden des Kunden in den Online-Kommunikationsprozess

Attraction - Aufmerksamkeit schaffen

Überraschungs- bzw. Innovationseffekte der einzelnen Entwicklungsstufen tragen erheblich dazu bei, dass Online-Nutzer neugierig die ZKB-Website besuchen. Interessierte Top-Kunden kommen sogar kaum über Suchmaschinen, sondern über *Links kooperierender Medien* (z.B. Tagblatt) und *Provider* (z.B. SwissOnline und Blue Window). Wichtig sind auch *Promotions*, die auf die Website hinweisen und *Artikel*, die von den Erfahrungen und Fortschritten im Bereich des Online-Banking berichten. Auch *Mund-zu-Mund-Kommunikation* von überzeugten Nutzern der ZKB-Website trägt zu steigender Bekanntheit und positivem Image bei.

Jugendliche lassen sich nur schwer über Online-Werbung erreichen. Daher ist der *Internet-Corner* eine wichtige Innovation, die jedem Interessierten einen kostenfreien *Internetzugang bietet*. Erste *Schwellenängste* lassen sich *abbauen und Neugier befriedigen*.

Ist ein Online-Surfer erst einmal auf die Website der ZKB gelangt, verbleiben nur wenige Sekunden, um ihn zu überzeugen und auf eine tiefere Ebene zu ziehen. Die ZKB erleichtert dem Kunden den Einstieg über eine klare Navigationsstruktur. Auch kurze Datenübertragungszeiten spielen eine wesentliche Rolle.

---

[637] Expertengespräch: Mandirata am 17.06.97. Die Crédit Suisse plante derartige Beratungstools bereits Mitte 1997. Diese Tools lassen sich auch von Kundenberatern in Filialen verwenden.

[638] Vgl. MEFFERT/BURMANN (Value-Added-Banking, 1996), S. 26.

Online-Surfer kommen nicht zufällig, sondern zielgerichtet aufgrund eines Informationsinteresses auf die Website der ZKB.

Interest - Interesse wecken

Um das Interesse der Online-Konsumenten zu gewinnen, spielt also ein *funktionales und hoch aktuelles Informationsangebot* eine entscheidende Rolle. Im Vergleich zu anderen herkömmlichen meist teuren oder schwer zugänglichen Informationsquellen bietet es den entscheidenden Mehrwert der Aktualität und Convenience.

Ist das Interesse geweckt, legen sich anscheinend viele Online-Konsumenten eine Bookmark auf die entsprechende Seite. Denn Serverauswertungen beweisen, dass ein hoher Anteil der Besuche nicht über die Homepage, sondern direkt erfolgt.[639]

Engage - aktiv einbinden

Durch das *Börsenspiel* hat die ZKB nicht nur wertvolle Informationen über die Nutzer erhalten, sondern sie *hat die Online-Konsumenten aus einer eher passiven Haltung in eine aktive geführt*.
Sobald der Konsument selbst aktiv wird und *eigene Daten eingibt*, hat die ZKB die Möglichkeit, *Kundenprofile* aufzustellen bzw. zu vervollständigen. Dies sollte insbesondere zukünftig dazu genutzt werden, dem Kunden *individuelle Problemlösungen* zu bieten, um ihn somit stärker an die Unternehmung zu binden.

Retain - zur Rückkehr animieren

Neuigkeiten, d.h. *regelmässig aktualisierte, interessante Informationen* holen den Nutzer auf die Website zurück. Anwendungen wie Börsenspiele sind hilfreich, denn sie bilden reale Börsenspekulationen des Kunden ab und beachten mehrere Kundenbedürfnisse durch Kombination *unterhaltender, spannender und bildender* Inhalte.

Sich *profilieren und den Kunden binden kann eine Bank vor allem durch das Angebot von Zusatzleistungen*. Diese Zusatzleistung kann einen unterschiedlich hohen Affinitätsgrad zur Primärleistung der Bank aufweisen. Grundsätzlich wird ein Kunde seine *Zufriedenheit mit Zusatzleistungen dann auf die Primärleistung übertragen, wenn die Zusatzleistung einen hohen Affinitätsgrad zur Primärleistung aufweist*.[640] Bei Zusatzleistungen mit geringer Affinität zur Primärleistung, z.B. Online-Angebot eines Veranstaltungskalenders, besteht die Gefahr, dass die Kunden entweder den Nutzen unabhängig von der Primärleistung wahrnehmen und es zu keinem Zufriedenheitstransfer auf die primäre Bankleistung kommt. Eventuelle

---

[639] Ergebnis der Internet-Kundenbefragung, vgl. GRÄF/SCHÖGEL (ZKB-Projekt, 1997), S. 13.
[640] Vgl. MEFFERT/BURMANN (Value-Added-Banking, 1996), S. 26ff.

wird die angebotene Zusatzleistung auch gar nicht erst genutzt, weil der Bank die Kompetenz zur Erstellung dieser bankfremden Leistung abgesprochen wird.[641]

Transaction - Umsätze generieren

Online-Banking im Sinne des Retailbanking wird vom Kunden als Muss-Leistung betrachtet; über dieses Angebot kann sich die ZKB folglich nicht profilieren. Da der Zahlungsverkehr ausserdem bislang kaum Wachstumszahlen aufweist, besteht abgesehen von Kosteneinsparungsmöglichkeiten kaum ein Grund zu hohen Investitionsaufwendungen für ein Online-System, das Videotex nur unzulänglich ersetzt. Anders ist es bei der Abwicklung von Börsenaufträgen. Hier besitzt die ZKB im Online-Bereich ein besonderes Know-how, was zu einer stark gestiegenen Nachfrage dieser Online-Leistung führte.
Die bisher auf dieser Stufe gesammelten Kundendaten lassen sich noch nicht zu einer individuellen Kundenbetreuung und Beratung nutzen. Dies ist für das kommende Jahr geplant und soll dabei helfen, auf den Stufen des Kundenentwicklungsprozesses einen individuell hohen Mehrwert zu schaffen, der zu steigenden Vertragsabschlusszahlen und stärkerer Kundenbindung beiträgt.

3.1.3.2 Begleiten des Online-Kunden auf seinen Entwicklungsstufen

Bislang wird aber noch kein, über alle Prozessstufen integriertes Online-Banking angeboten und damit auch der Online-Kundenentwicklungsprozess noch nicht durchgängig abgebildet (siehe Abbildung 39).

Online-Banking wird sich wie die Bereitstellung von Kontoauszugsdruckern oder Geldautomaten zu einer *Muss-Leistung* einer Bank entwickeln. Während sich noch vor wenigen Monaten die Muss-Leistungen einer Online-Bank hauptsächlich auf die Benutzerführung, Übersichtlichkeit und das Angebot strukturierter statischer Bankinformationen bezog, steigen die Ansprüche der Kunden mittlerweile stark an, d.h. es muss ein klarer Mehrwert geboten werden. Und ein Kunde erwartet, dass er, sobald die Sicherheit der Datenübertragung gewährleistet ist, Applikationen nutzen kann, die ein schnelles und komfortables Online-Banking unterstützen.

---

[641] Vgl. MEFFERT/BURMANN (Value-Added-Banking, 1996), S. 27. Ein Beispiel ist die Website der Mercedes Benz AG: Während auf der Website anfangs, noch im Jahr 1996, umfänglich Zusatzinformationen zum Thema 'Golfen' zu finden waren (Mercedes Benz ging anscheinend von einem hohen Interesse der Klientel an diesem Thema aus) ist die Page heute sehr unternehmungs- und produktaffin (informativ und interaktiv) gestaltet.

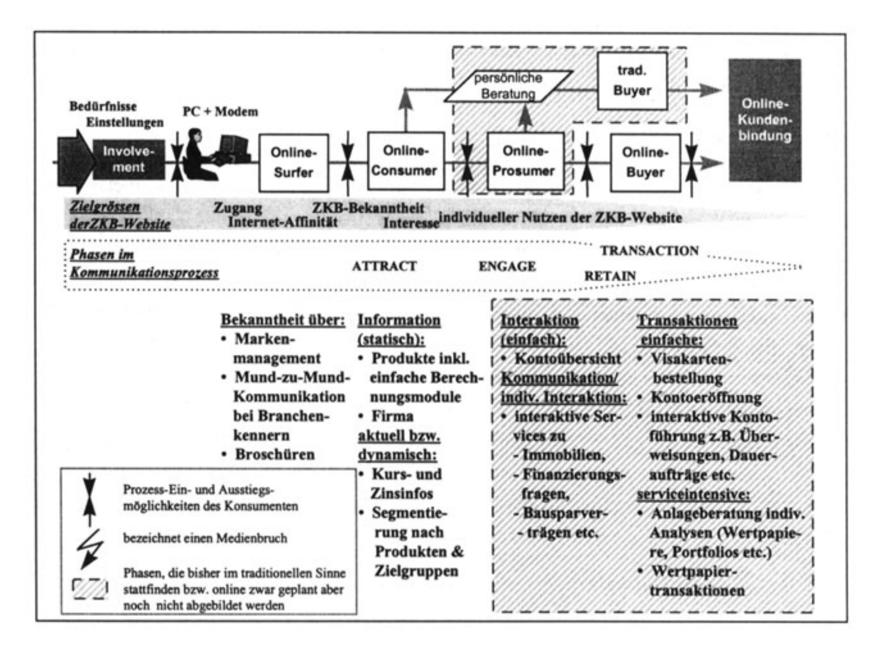


Abbildung 39: Der Online-Kundenentwicklungsprozess der Zürcher Kantonalbank
[eigene Darstellung; Stand: Mitte 1997]

Da viele der heutigen Online-Banking-Nutzer bzw. -Interessenten bereits Videotex-Kunden sind, bot die ZKB, wie die meisten anderen Schweizer Banken, erst dann Internet-Banking an, als sie in der Lage war, zumindest eine bessere Performance oder zumindest gleiche Funktionalität wie das Videotex-System zu bieten.

3.1.4 Realisierung und Kontrolle

Regelmässige Anpassungen erfolgen aufgrund von Feedbacks, Studien, Nutzungsstatistiken und pragmatisch nach dem Trial-and-Error-Verfahren.

Budgetierung

Die erste Website im August 1995 kostete lediglich CHF 2.500 und wurde von drei Mitarbeitern aus privatem Interesse entwickelt und gepflegt.
Aufgrund der Möglichkeiten des Mediums wurde die Notwendigkeit einer verstärkten Entwicklung von Online-Aktivitäten schnell erkannt. Und im Jahr 1997 wurde bereits ein Online-Budget von mehreren Millionen Schweizer Franken zur Verfügung gestellt. Über diesen Betrag wurde u.a. ein 10-Mann starkes Kernteam finanziert, das die Basis-Banking-Anwendungen für das Internet unter Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse entwickeln sollte.

Das Team, das sich mit elektronischen und damit auch Online-Vertriebskanälen beschäftigt, wurde zu Beginn des Jahres 1998 im Rahmen der bereits erwähnten Restrukturierungsmass-

nahmen weiter ausgebaut. Die Online-Bank besitzt für die ZKB mittlerweile einen hohen strategischen Stellenwert.

Nutzungsstatistiken

Da der *Anteil der Privatkunden* bereits in der Gruppe der Swiss-Online-Benutzer bei rund 75% liegt, wird auch für den Internet-Bereich ein mindestens vergleichbar hoher Anteil angenommen.[642] Eine *Rationalisierung* der Strukturen durch Verlagerung des traditionell eher unrentablen Privatkunden-Retailgeschäfts auf das Internet erscheint somit *vielversprechend.*

Es bleibt aber zu beachten, dass nur ca. 10% aller ZKB-Kunden überhaupt einen Internetzugang besitzen und damit das Online-Angebot abrufen können.

Ausserdem besteht hohes Neukunden-Akquisitionspotential, da ein grosser Teil aller Online-Konsumenten noch keine Geschäftsverbindung mit der ZKB besitzt.[643] Hier ist das bereits dargestellte Börsenangebot eine besondere Stärke der ZKB.[644]

Obwohl der Zahlungsverkehr seit Einführung des Online-Banking-Systems kaum gestiegen ist, wurde die *Bedeutung aktueller, dynamischer Real-Time-Daten* und schneller Transaktionen für bestimmte Produkte *bestätigt*, was sich in einem *monatlichen Nachfrageschub von 150%*, also einer *Vervierfachung der Börsenaufträge*, zeigte.

Grundsätzlich verteilen sich die Online-Besuche zu 80% auf den Abruf *dynamischer Informationen* und zu 15%-20% auf den Abruf *statischer Informationen*. Werden die einzelnen Rubriken betrachtet, so liegen hier die dynamischen Börseninformationen mit einem Anteil von 60% der Visits auf dem ersten Platz, gefolgt von der Online-Bank mit einem Anteil von 35% und durchschnittlich 800 Kunden pro Tag. Auf alle weiteren Rubriken entfallen die restlichen 5% der Visits.

3.1.4.1 Charakteristika der Online-Nutzer der ZKB-Website

Altersstruktur

Im Durchschnitt sind die Nutzer der ZKB-Website, wie allgemein im Internet, zwischen 20 und 40 Jahren alt. Und obwohl die Videotex-Nutzer eine ähnliche Bandbreite bei der Altersstruktur besitzen, unterscheidet sich das Durchschnittsalter jeweils stark: Online-Nutzer sind 20 Jahre alt, während Videotex-Nutzer ein Alter von 45 Jahren aufweisen.[645]

---

[642] Expertengespräch: Anders/Fruithof am 14.05.98: Herr Anders geht von ca. 80% aus.

[643] Vgl. GRÄF/SCHÖGEL (ZKB-Projekt, 1997), S. 8; siehe Ergebnis des Börsenspiels in Kapitel 3.1.2.3.3.

[644] Expertengespräch: Anders/Fruithof am 14.05.98. Die Stärke gerade der Applikation zur automatischen Börsenauftragsabwicklung der ZKB wird durch eine aktuelle Kooperationsvereinbarung mit der Firma Fides, einer Tochter der Crédit Suisse, bestätigt.

[645] Zur genauen Altersstruktur der ZKB-Website siehe Abbildung 3 in Anhang 3.

Nutzertypen

Grundsätzlich unterscheiden sich die in Kapitel 3 bereits erkannten Nutzer der ZKB-Website, sog. *Informationssucher* bzw. *alltagsorientierte Pragmatiker*, nach vier Dimensionen:

- *Sicherheitsbedürfnis* (zwischen Ängstlichen und Unerschrockenen),
- *ZKB-Zugehörigkeit*,
- *Affinität* zur Technik als *Häufigkeit* der Internet-Nutzung und
- *Einkommen*[646].

Die ZKB erreicht über ihre Website eine durchschnittlich *eher jüngere Zielgruppe mit einem überdurchschnittlich hohen Einkommen*. Der Anteil Selbständiger und leitender Angestellter ist hoch, aber auch der Anteil nicht-leitender Angestellter, vermutlich vieler Bankangestellter, ist beachtlich.[647]

Vergleicht man weiterhin die *klassischen Zielgruppensegmente* der ZKB mit den Ergebnissen der Internet-Untersuchung, so fällt auf, dass die wenig ertragreichen *Basis-Kunden*, die über möglichst preiswerte Standardlösungen bedient werden sollen, bisher *kaum im Internet vertreten* sind. Gerade *aber Jugendliche und die profitablen Top-Kunden nutzen das Internet*.

Die Jugendlichen, die das zukünftige Ertragspotential darstellen, gilt es als Kunden zu gewinnen.

Mit den Top-Kunden möchte die Bank über Beratungsgespräche in den Filialen eine persönliche Beziehung aufbauen und ertragreiche Verträge aushandeln. Problematisch ist jedoch, dass diese Kunden anscheinend nicht nur mit der modernen Technologie, sondern auch mit den erklärungsbedürftigen Bankprodukten vertraut sind und ein anspruchsvolles und umfangreiches Leistungsangebot erwarten. Das ZKB-Online-Angebot kommt diesen Wünschen bislang wie alle Schweizer Wettbewerber nur mit einem unzureichenden Online-Service-Angebot nach. Zumindest bei den täglichen Banking-Geschäften (Retailbanking) sollte diese Zielgruppe schnell und funktional unterstützt werden. Ein aktuelles, möglichst detailliertes Informationsangebot in Form von Online-Börsendaten bietet dem engagierten Top-Kunden eine Grundlage für weitere Geschäfte. Zwar lassen sich Aktieninformationen nur noch mit einem 30 minütigen Zeitversatz senden und sind für manche Online-Kunden dann bereits wertlos, doch können Börsenaufträge online aufgegeben und automatisch innerhalb von 10 sek. verarbeitet werden. Für alle anderen Geschäfte und Detailinformationen muss aber auch der Top-Kunde das Gespräch mit einem Kundenberater suchen und sich meist in die Filiale bemühen.

Die für eine Bank sehr interessante Gruppe der 'Top-Kunden' macht ein Viertel, die 'Kunden mit Potential' einen weiteren grossen Anteil der Besucher der ZKB-Website aus. Diese Kunden suchen die Website regelmässig auf und stellen, da sie zur Hälfte keine ZKB-Kunden sind, ein wichtiges Kundenakquisitionspotential dar.

---

[646] Wichtigste Zielgruppe sind nach dem Kriterium 'Einkommen' die Top-Kunden mit einem Einkommen ab CHF 120.000.

[647] Die Ergebnisse dieser Projektstudie stimmen demographisch mit den Ergebnisses einer Kooperationsstudie der Universität Zürich in Zusammenarbeit mit der ZKB (interne Unterlage der ZKB) überein.

Die Gruppenmitglieder der Top-Kunden werden sich allerdings nur schwer als Neukunden gewinnen lassen, denn diese Personen sind bereits älter, d.h. zu 45 Prozent zwischen 40 und 60 Jahren alt, so dass davon auszugehen ist, dass diese Personen bereits langjährige, feste Bankbeziehungen besitzen. Ausserdem werden diese engagierten Bankkunden, sobald im Internet an anderer Stelle ein professionelles, für sie funktionales und preiswürdiges Informationsangebot existiert, vermutlich wechseln. Deshalb sollten *einerseits Kundenbindungsmassnahmen eingeführt werden, um ein Abwandern der Kunden zu verhindern und statt dessen Geschäftsbeziehungen aufzubauen. Andererseits liesse sich aber gerade von diesen Kunden für einen hochwertigen Informationsdienst, wie den ZKB-Online-Börseninformationsdienst, eine angemessene Gebühr verlangen*, um so den Markt rechtzeitig abzuschöpfen.

Die *Akquisitionsenergie* sollte *verstärkt auf die jüngere, besser verdienende bzw. im Studium befindliche Nutzergruppe* gerichtet werden. Gerade Studenten sind zwar bislang noch nicht profitablel, besitzen aber aufgrund ihrer Ausbildung mittel- bis langfristig das Potential zu ertragreichen Kunden aufgebaut zu werden.

3.1.4.2 Anforderungen an das Leistungsangebot im Internet

Grundsätzlich lässt sich zwischen Muss-, Soll- und Kannleistungen unterscheiden.[648] Für das Online-Banking konnte mit Hilfe eigener Untersuchungsergebnisse eine entsprechende Zuordnung vorgenommen werden (siehe Abbildung 40):[649]

[648] In Anlehnung an MEFFERT (Marketing, 1998), S. 430, 869. Für das traditionelle Bankgeschäft vgl. MEFFERT/BURMANN (Value-Added-Banking, 1996), S. 27.

[649] Zu Detailauswertungen dieser Ergebnisse siehe die Abbildungen 5 und 6 in Anhang 3.

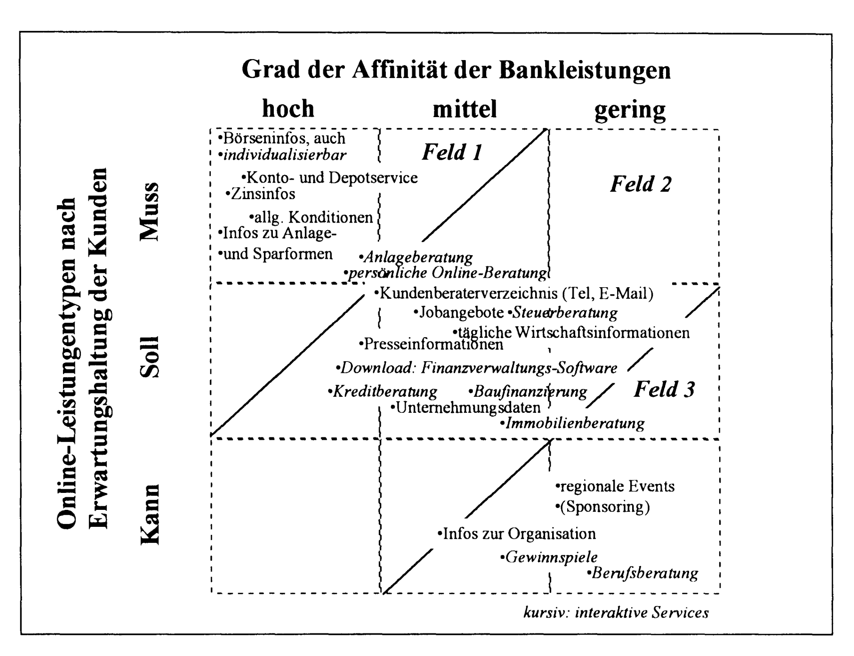


Abbildung 40: Erwartungshaltung und Affinität von Online-Banking-Leistungen
[eigene Darstellung]

Zu beachten ist, dass MEFFERT/BURGMANN virtuelles Banking noch vor zwei Jahren als Kann-Leistung des Retailgeschäfts eingestuft haben. Diese Bewertung muss heute revidiert werden. Online-Banking ist bereits zu einer Soll- bzw. Muss-Leistung geworden. Internet-Nutzer von Banken-Websites empfindet Online-Banking heute als eine zeitgemässe und mit einem Geldautomaten oder Kontoauszugsdrucker vergleichbare Muss-Leistung.[650]

Zu den *Muss-Leistungen* gehören bankaffine Leistungen und Informationen, die entweder Routinevorgänge der Kontoführung unterstützen oder sich durch eine hohe Aktualität (insbesondere bei Börsendaten) auszeichnen. Obwohl diese Leistungen heute von den Kunden erwartet werden, sind noch immer nicht alle Banken in der Lage, diese auch anzubieten. Fehlende Sicherheitsstandards und aufwendige Programmieranforderungen erschwerten die Einführung gerade dieser notwendigen Anwendungen. Doch gerade das Fehlen von Muss-Leistungen führt möglicherweise schnell zu einem Abwandern von Kunden.

[650] Expertengespräche: Mandirata am 17.06.97, Felder am 24.06.97, Schmutz am 17.06.07, Seiler am 23.07.98, Anders/Fruithof am 14.05.98.

3.1.5 Erfolgsfaktoren des funktionalen Informationskonzepts

3.1.5.1 Schrittweises und pionierartiges Lernen mit dem Medium

Die ZKB versteht sich als Pionier im Internet. Denn sie ist nicht nur die erste Schweizer Bank, die eine eigene Website besass, sie überzeugt bis heute immer wieder durch Innovationen, die sie vor der Konkurrenz lancierte. Ein Beispiel sind Online-Börseninformationen, die die ZKB als erste und einzige Bank ihren Kunden bis zu dem generellen Gratis-Publikationsverbot zugänglich machte. Ein anderes Beispiel ist die automatische Abwicklung von Online-Börsenaufträgen innerhalb von wenigen Minuten - auch hier ist die ZKB Pionier. Das letzte Beispiel ist die Online-Bank, die bei der ZKB in Java und nicht in HTML programmiert wurde und damit gerade im Hinblick auf aktuelle Browserversionen eine schnellere und bedienungsfreundlichere Zahlungsabwicklung unterstützt.

3.1.5.2 Innovatives und hoch aktuelles Informationsangebot zur Kundenakquisition und -bindung

Zwar gehört ein Grossteil der Nutzer der ZKB-Website zu den ZKB-Kunden, doch auch viele Nicht-Kunden, 40% der Befragten, nutzen das innovative Informationsangebot der ZKB-Website regelmässig. Diese Personen verfügen über ein überdurchschnittlich hohes Einkommen und nutzen das Online-Angebot wegen seiner Innovativität täglich. Das Online-Angebot der ZKB hebt sich in seiner Informationstiefe und -aktualität klar und positiv von seiner Konkurrenz ab. Dieses Neukundenakquisitionspotential gilt es als Chance einer Pionierunternehmung in Internet zu nutzen. Wie im traditionellen Retailgeschäft lässt sich auch im Online-Bereich davon ausgehen, dass Angebotsunterschiede der Banken zukünftig stärker verschwimmen.

3.1.5.3 Hoher Bekanntheitsgrad durch mediengerechte Umsetzung schafft Traffic

Drei Aspekte fördern den Online-Bekanntheitsgrad und die Auffindbarkeit der ZKB-Website. Zum ersten besitzt eine aus den traditionellen Medien bekannte und starke Marke auch im Internet klare Wettbewerbsvorteile und erreicht leichter die angestrebte Aufmerksamkeit unter den Online-Nutzern. So erfuhr ein Drittel der Online-Nutzer über Broschüren oder Zeitschriften vom Online-Angebot der ZKB. Zum zweiten führten webgerechte Informationssuchen (z.B. über Suchdienste, Links oder zielgerichtetes Surfen) und zum dritten berufliche Interessen, Kontakte und Empfehlungen auf die Website der ZKB.[651]

Da eine Differenzierung über die herkömmliche Kernleistung kaum möglich ist, sind andere Differenzierungsansätze nötig. Das Angebot der Zürcher Kantonalbank fällt wie das der Crédit Suisse sehr positiv durch ihre klare, einfache und übersichtliche Struktur auf.[652]

---

[651] Vgl. GRÄF/SCHÖGEL (ZKB-Projekt, 1997), S. 14.

[652] Die UBS listete zum Zeitpunkt der Untersuchung zwar viele Rubriken mit Links zu den jeweiligen Inhalten auf, doch wirkte die Website durch eine extreme Textlastigkeit und die kleine Schriftgrösse unübersichtlich.

3.1.5.4 Nutzung anderer technologischer Systeme erleichtert Interneteinstieg

Nicht überraschend ist, dass knapp die Hälfte der ZKB-Online-Nutzer auch Nutzer von Bankautomaten sind. Der hohe Anteil von Videotex-Nutzern mit rund 30% unterstreicht die risikoaverse, aber ausgeprägte Affinität der Online-Besucher zur Nutzung eines PC. Nur wenige empfinden die Sicherheit im Internet als ungenügend. Für mehr als 40% ist sie hoch bis ausreichend; ebenso viele schätzen die Sicherheit als verbesserungswürdig ein oder sind in ihrer Beurteilungsfähigkeit unsicher. Grundsätzlich können sich aber fast alle vorstellen, Transaktionen über das Internet zu tätigen.

3.1.5.5 Regionaler Fokus und Community-Orientierung schaffen Mehrwert

Die einzelnen Kantonalbanken sind in ihrer Geschäftspolitik weitgehend unabhängig voneinander. Regional lassen sich damit Leistungen entwickeln, die sich in ihren Konditionen unterscheiden und inhaltlich auf die Belange eines Kantons zugeschnitten sind. Dieses Potential wird nun durch eine kantonübergreifende Kooperation der Kantonalbanken gefördert, bei der unter Leitung der Zürcher Kantonalbank Applikationen für die gemeinsame Online-Plattform entwickelt werden.[653]

Durch die regionale Kompetenz fühlt sich ein Kunde persönlich angesprochen und in seinen Problemen verstanden. Es entsteht ein unmittelbarer Mehrwert für den Kunden. Durch weiterführende, nützliche, aber eher bankferne Leistungen, z.B. regionale Events, die von der ZKB gesponsert werden und ZKB-Kunden kostenfrei zugänglich sind, werden Kunden nicht nur in eine ihnen vertraute Interessengemeinschaft eingebunden, sondern immer wieder regelmässig auf die Website geführt. Wichtig ist auch hier, den Anspruch zumindest tagesaktueller Informationen zu erfüllen.

Die Zufriedenheit dieser regional ausgerichteten Sekundärleistungen wird auf die Primärleistungen übertragen und trägt damit zur Bindung des Kunden an die Unternehmung bei.

3.1.5.6 Integration aller Geschäftsprozesse in eine Online-Bank

Die ZKB hat die Vorteile einer integrierten Bank erkannt und arbeitet an der Integration aller Informationssysteme in einem System. Sie hat aber auch erkannt, dass ihre Chance in einer Mehrkanal-Vertriebsstrategie liegt. Daher sollen standardisierbare Service-Tools im Internet mit einer individuellen Beratung in der Filiale oder am Telefon kombiniert werden. Ein telefonischer Beratungsdienst für Standardgeschäfte oder auch Hausbesuche für individuelle, komplexe Geschäfte hätten den Vorteil, Dienste unabhängig von den Filialöffnungszeiten zur Verfügung stellen zu können.

[653] Expertengespräche: Anders/Fruithof am 14.05.98 und Fehlmann am 25.06.97: Danach kooperieren die sog. AGI-Banken zumindest auf Softwarebasis.

3.1.6 Schwächen des Konzepts

3.1.6.1 Mangelnde Problemlösungsfähigkeit schwächt das Profil

Zwischen der Problemlösungsfähigkeit einer Unternehmung und ihrer Kundenbindung besteht ein enger Zusammenhang.[654] Zur Profilierung einer Online-Bank müssen notwendige Basisleistungen untrennbar mit ergänzenden, individualisierten Beratungsleistungen verbunden werden.[655] Erfolgreiches Online-Banking setzt damit bei der Vermarktung eines entwickelten Produkts ein hohes Wissen über Struktur, Kundenmerkmale und Bedarfssituation der Zielgruppen - und die Nutzung dieses Wissens - voraus.

Die Website der ZKB verfügt über nur sehr wenige interaktive Module, die einem Online-Konsumenten unter Angabe seiner persönlichen Daten eine individuelle Problemlösung bieten. In der Schweiz übernimmt hier die *Crédit Suisse* eine *Vorreiterrolle*. Kunden, die wissen, was sie wollen, können direkt *massgeschneiderte Produkte* vergleichen. Und Kunden, die noch nicht genau wissen, welches Produkt zu ihnen passt, erhalten Unterstützung über die Rubrik 'Was trifft auf mich zu?'. In dieser Rubrik wird zunächst ein Kundenprofil abgefragt, auf dessen Grundlage dem Interessenten anschliessend Produktpakete vorgeschlagen werden. Zusätzlich wird die *Funktionalität* der Website durch eine *optisch ansprechende Inhaltsangabe 'Schnell zum Ziel'* erhöht. Die *Navigation* wird erleichtert, indem die Nutzer der Crédit Suisse-Website direkt in die einzelnen Rubriken einsteigen.

Die ZKB besitzt wie alle Banken umfangreiche, wertvolle Kundendatenbanken. Diese gilt es zukünftig verstärkt zu nutzen und kontinuierlich zu ergänzen. Ist ein Online-Konsument erst einmal Kunde der Online-Bank, so lassen sich über alle auf dieser Website abgebildeten Geschäftsprozesse und Produkte weitere Kundendaten sammeln. Diese geben Aufschluss über dessen Bedürfnisse und verhelfen der Bank zu einer immer individuelleren und feiner gestaltbaren Online-Leistung. *Erst über die am Kundennutzen orientierte Gestaltung dieser zusätzlichen Service- und Beratungsleistungen profiliert sich eine Bank im Vergleich zur ihrer Konkurrenz.*

3.1.6.2 Mangelnde Einbindung der Kunden

Bislang lassen sich hauptsächlich sehr einfache vom Kontoauszugsdrucker oder Videotex-Gerät bekannte Transaktionsleistungen der Kontoführung durchführen. *Dem Kunden bleibt also weder der Gang zum Bankautomaten noch zum Berater in der Bankfiliale erspart.* Auch bei aktuellen Detailinformationen wird der Kunde noch zum Telefon greifen.

Detailliertere Informationsleistungen oder Beratungsleistungen kann der Kunde bislang nur unzureichend selbsttätig abrufen. Der Kunde bleibt eher passiv betrachtend als aktiv analysie-

---

[654] Vgl. GREBE/KERSCHER (Bankinnovation, 1997), S. 688.
[655] Vgl. MEFFERT/BURMANN (Value-Added-Banking, 1996), S. 27.

rend, denn die Informationen sind zum Grossteil eher statisch prospektartig als dynamisch interaktiv. Eine Ausnahme bildet das Börsenangebot.

Da die ZKB wie die meisten Schweizer Banken kaum in der Lage ist, technisch anspruchsvolle Service- bzw. individualisierbare Beratungsleistungen anzubieten, wäre es eine medienadäquate Alternative, das Know-how ihrer Internet-Besucher zu nutzen. Diskussionsforen oder thematische Mailing-Listen sind technisch einfach realisierbar und stellen eine für Banken neuartige Leistung dar. Sie bieten den Kunden einen hohen Zusatznutzen. Ausserdem kann die Bank selbst aus den Kommunikationsbeiträgen lernen oder sich bei der Diskussion beteiligen und damit zur qualitativen Gestaltung des Online-Angebots beitragen.[656]

3.1.6.3 Mangelnde Abstimmung von Online-Zielgruppen, ihren Bedürfnissen und dem Online-Leistungsangebot

Viele Banken erhoffen sich wie die ZKB vom Internet einen positiven Einfluss auf Kostensenkungsmassnahmen im Bereich des privaten Retailgeschäfts. Leider lassen sich aber gerade die 'normalen' Retailkunden bislang kaum über das Internet erreichen. Hinzu kommt, dass *Online-Banking* von den Kunden als *selbstverständliche Muss-Leistung* angesehen wird, also *zur Profilierung nicht ausreicht*.

Heute sind überwiegend informierte Top-Kunden und junge Leute mit Potential im Internet erreichbar. Diese Kunden sind anspruchsvoll und benötigen eine kritische und differenzierte Beratung und Betreuung. Diese Services lassen sich bisher aber noch nicht oder nur unzureichend von automatisierten, dialogischen Internet-Applikationen abbilden. Hier besteht ein Handlungsbedarf und eine Profilierungschance der ZKB, denn auch die nationale Konkurrenz bietet *noch kein überzeugendes Online-Service-Angebot*, was in der Lage wäre, den Kunden in verschiedenen Phasen des *Buying Cycle* oder des *Beziehungslebenszyklus* zu unterstützen.

Und sobald ein derart qualifiziertes Online-Angebot besteht, lassen sich Nutzungsdaten auch verstärkt zur individuellen Ansprache des Kunden nutzen.

3.1.7 Zusammenfassende Ergebnisse

Die ZKB befindet sich auf dem Weg zu einem serviceorientierten Transaktionskonzept. Ein zunehmend differenziertes Verhalten der Konsumenten - einerseits ein wachsendes Preisbewusstsein bei homogen wahrgenommenen Bankleistungen und andererseits eine zunehmende Individualisierung der Kundenbedürfnisse - führt neben der verschärften Kostensituation bei der ZKB zu zwei absatzmarktstrategischen Zielrichtungen:

- Kostenminimierung durch ein standardisiertes Leistungsangebot mit breiter Marktabdeckung (insbes. Retailgeschäft) und
- qualitätsorientierte Profilierung durch Service- und Beratungsleistungen (insbes. Anlagegeschäft)

Dabei steht der zweite Punkt klar im Vordergrund.

Diese beiden Strategien gilt es auf jeweils ausgewählte Marktsegmente bedürfnisgerecht auszurichten, damit über individuellen Informationsservices zu Problemlösungen beigetragen werden kann. Problematisch ist allerdings, dass die breite Masse der Basis-Kunden, die leicht programmierbare Standardleistungen nutzt, momentan noch nicht über das Internet erreichbar ist. Die im Internet stark agierenden *Top-Kunden verlangen* hingegen ein individuelles und *umfangreiches Serviceangebot, was heute noch fehlt*, da

- komplexe Service-Anwendungen mit einem hohen Know-how und Programmieraufwand verbunden sind,
- die bankinternen Systemschnittstellen abgebaut und
- individuelle Kundenprofile erst aufgebaut werden müssen, damit durchgängige, individuelle Geschäftsprozesse schnell und problemspezifisch abgewickelt werden können.

Die notwendigen Online-Anwendungen werden stufenweise integriert.

3.2 Strategieansatz: Funktionales Informationskonzept am Beispiel der Central Garage Hans Eggenberger AG Heerbrugg

3.2.1 Situationsanalyse und -diagnose

3.2.1.1 Branche

Wachstumsgrenzen für Produkte rund um das Auto sind noch nicht erreicht. Neben den Kernprodukten der Fahrzeuge und Treibstoffe umfasst der Markt das gesamte Dienstleistungsangebot von Werkstätten und Tankstellen sowie das Angebot von Produkten wie z.B. Reifen, Autoradios, Ersatzteile und Ausstattungsartikel bis hin zu Landkarten. Basis der grundsätzlich *steigenden Nachfrage für automobilbezogene Produkte* ist das seit Jahren stetige Wachstum des Fahrzeugbestands.[657]

Die Automobilbranche der Schweiz steht dagegen vor dem Problem, dass der *Neuwagenmarkt nicht nur gesättigt ist, sondern über mehrere Jahren rückläufig* war. Erst seit kürzerer Zeit weisen die Neuwagenzulassungen wieder eine steigende Tendenz auf. Aktuell werden in der Schweiz pro Jahr 275.000 Personenwagen (Neuwagen aller Marken) verkauft.[658]

VW/Audi besitzen in der Schweiz einen Marktanteil von 15,5% (Stand: 31.12.97)[659]. VW ist hinter Opel auf *Platz zwei* die meist verkaufte PKW-Marke, Audi auf Platz sechs vor

---

[656] Anpassungen im Sinne der Phasen des digitalen Marketing, siehe Kapitel 2 Abbildung 35.
[657] Vgl. GRUNER + JAHR (Branchenbild-3, 1997), S. 1f.
[658] Vgl. BAHNMÜLLER (Personenwagenmarkt, 1998), S. 27. Das jährlichen Absatzvolumen war in den 70er-80er Jahren höher als heute und hatte seinen Höhepunkt im Jahre 1989 mit 335.000 Stück. Im ersten Halbjahr 1998 wurden knapp 5% mehr Neuinverkehrssetzungen registriert als in den Vorjahreszeiträumen.
[659] Expertengespräch: Eggenberger am 16.04.98.

Peugeot.[660] Trotzdem bewegt sich die gesamte Branche auf sehr niedrigem Niveau, denn die meisten Käufe sind lediglich Ersatzinvestitionen.

Vor diesem Hintergrund *bietet das Internet* nicht nur *die Möglichkeit*, einen neuen Kommunikations- und Vertriebskanal zu erschliessen, sondern auch *überregionale Präsenz zu zeigen und in neue Märkte einzudringen*.[661]
Während in der Schweiz bislang keine Studie zu den Internet-Auftritten der Hersteller und Händler der Automobilbranche vorliegt, existiert einer erste derartige Studie für Deutschland.[662] Verglichen wurden die Internetauftritte nach den Kriterien Inhalte, Layout, Bedienungskomfort und Interaktivität. In der Bewertung liegen Mercedes und BMW an der Spitze, gefolgt von Nissan, VW und Peugeot.

Die Studie kommt aber auch zu dem Ergebnis, dass zwar immerhin 27 *Hersteller* mit einer eigenen Website werben, doch dass *die meisten* dieser Internet-Auftritte *keinen mediengerechten Zusatznutzen* aufweisen, sondern eher 'Hochglanzbroschüren' gleichen.[663] Auskünfte über Preise werden kaum gegeben; wenn, dann nur für Gebrauchtwagen. Während zwei Hersteller nicht einmal E-Mail-Kontaktmöglichkeiten bieten, fehlen interaktive Kommunikationsmöglichkeiten bei fast allen Websites. Zusatznutzen wie Verbindungen zu den Händlern oder zur Schwacke-Liste (Gebrauchtwagenwerte) oder Fahrberichte lassen sich kaum finden. Saab bietet hier eine Ausnahme. Auch auf der Website von BMW und Mercedes kann sich ein Interessent sogar sein Wunschauto am Bildschirm zusammenstellen. Gerade die Website der Mercedes-Benz AG bzw. des Daimler Benz Konzerns kann als Benchmark der deutschsprachigen Automobil-Websites betrachtet werden.[664] Dem Online-Konsumenten werden zwar kaum Kommunikationsmöglichkeiten geboten[665], doch ist das Informationsangebot sehr detailliert, wesentlich informativer und inhaltlich kompetenter als bei VW oder Audi. Ein Online-Konsument erhält umfangreiches und ansprechend aufbereitetes Material zum Konzern, Jobs, Geschichte, Forschung & Entwicklung sowie Daten und Fakten für Aktionäre (Geschäftsberichtsdaten, Kursentwicklungen etc.). Interaktionsmodule binden den Interessenten ein und schaffen einen Nutzwert (u.a. Personenwagen-Konfigurator, Gebrauchtwagenangebot, Volltextsuche und Techniklexikon).[666]

---

[660] Vgl. BAHNMÜLLER (Personenwagenmarkt, 1998), S. 27; o.V. (Autobranche, 1998), S. 13. Im Februar 1998 hatte VW sogar ein Ergebnis erreicht, das jenem des Rekordjahres 1989 entsprach. VW/Audi erreichte damit im Februar 1998 einen Marktanteil von 16,2%.

[661] Auf die Rolle neuer Intermediäre, die den Wertschöpfungsprozess im Bereich des Autohandels völlig neu gestalten, in dem sie unter Umgehung der Vertragshändler neue Distributionsstrukturen schaffen, soll hier nicht eingegangen werden, vgl. bspw. www.auto-by-tel.com. Denn das Distributionssystem über Vertragshändler wird zwar weiterbestehen, jedoch einem stärkeren Wettbewerb ausgesetzt sein bzw. von zusätzlichen Verkaufskanälen ergänzt werden, vgl. KONTZER (Auto Sales, 1997), Website.

[662] Die Ergebnisse der Studie, die von Prof. Kamenz an der Fachhochschule Dortmund durchgeführt wurde, wurden im Herbst 1997 veröffentlicht.

[663] Vgl. o.V. (Autos im Netz, 1996), S. 16.

[664] Im Internet erreichbar unter http://www.daimler-benz.de/ und http://www.mercedes-benz.de/.

[665] Als Dialogangebot stehen ein Fragebogen und persönliches Registrierungsangebot zur Verfügung.

[666] Vgl. o.V. (Autos im Netz, 1996), S.16.

Die *Online-Situation der Autohändler ist noch bedeutend schlechter als die der Hersteller.* Nur 1% der Händler ist im Internet vertreten. Und da ein offizielles, gesamthaftes Online-Händlerangebot fehlt, lassen sich die einzelnen Website der Händler kaum auffinden. Bei den untersuchten Websites fällt aber auf, dass eine optisch erkennbare Verbindung zwischen Händler und Hersteller, z.B. über ein Hersteller-Logo, oft fehlt, wobei ein einheitlicher Markenauftritt auch aus Sicht der Händler wünschenswert wäre. Die Händler werden nach Ansicht dieser Studie vom Hersteller „entweder allein gelassen oder ihnen werden teure, zentral geplante Lösungen aufgezwungen, die an den Erfordernissen des jeweiligen Verkaufsumfelds häufig vorbeigingen".[667]

Eigene Analysen belegen diese Aussagen auch für die Schweiz.[668] Die Schweizer Audi- und VW-Websites[669], die vom Generalimporteur der Schweiz, der AMAG, installiert wurden, präsentieren sich als *imageorientierte*, stark *an den Prospekten ausgerichtete Information-Sites.* Der *produktspezifische Zusatznutzen ist gering bzw. die Unterstützung eines Interessenten in seinem Entscheidungsprozess mangelhaft.* Neben oberflächlichen Produktinformationen zum eigentlichen Kernprodukt Auto werden nur Nebenprodukte angeboten, ausserdem lassen sich per E-Mail Prospekte bestellen. Zubehör wie Kindersitze, Felgen, Radios und Autoeinbauten für Funktelefone werden plakativ mit nur wenigen Informationen präsentiert. Und zum Online-Verkauf werden nur einige Merchandisingprodukte (u.a. Uhren, Shirts, Fahrräder und Taschen der Quattro-Kollektion) angeboten. Informationen zu Service- und Garantieleistungen gibt es gar nicht. Die verschiedenen Auto-Modellreihen werden mit je einem Bild vorgestellt, doch fehlen Detailinformationen zu Ausstattung, Technik, Varianten, Preisen usw. Diese Daten (ohne Produktpreise) wie auch Daten zur Unternehmung wären auf der deutschen Hersteller-Website verfügbar, doch fehlen entsprechende Links zwischen Händler und Hersteller. Zwar weisen beide Hersteller-Websites in einer Rubrik auf ihre internationalen Vertretungen hin, doch fehlen insbesondere bei Audi weiterführende Links für einen direkten Zugang zum Schweizer Händlernetz. Lediglich die Postadresse der AMAG und ein E-Mail-Kontakt sind angegeben. VW hat seine wichtigsten internationalen Vertretungen als 'Hotlinks' eingebunden.[670]

---

[667] Vgl. o.V. (Autos im Netz, 1997), S. 16.

[668] Eigene Surfaktivitäten auf den Auto-Websites zuletzt im Mai 1998.

[669] Im Internet erreichbar unter http://www.audi.ch/ und http://www.volkswagen.ch/.

[670] Im Internet erreichbar unter http://www.audi.de/ und http://www.volkswagen.de/. Auch die deutschen Websites sind imageorientierte Information-Sites, die einen geringen Zusatznutzen bei mangelnden Interaktions- oder Kommunikationsmöglichkeiten bieten. Die Rubrik 'Audi-News' enthält keine Produktneuigkeiten, sondern ausschliesslich produktfremde Links. Unter 'Audi Services' findet der Online-Interessent bis auf eine Gebrauchtwagendatenbank der eingebundenen Vertragshändler keine Entscheidungshilfen für seinen Kaufprozess. Stattdessen sind statische Daten (Adressen und Kurzinformationen zu Partner-Werkstätten, Audi-Clubs, Anfahrtskizzen, Auto-Messen, Trainings-, Karriere- und Ausbildungsangebote angegeben. Überraschenderweise bietet die VW-Website in ihrem Online-Shop weder Autos noch Auto-Zubehör zum Verkauf an, sondern Multimediale Spiele auf CD-Roms und gratis Screensaver zum Herunterladen. Positiv fallen aktuelle Pressehinweise auf, die den Online-Konsumenten bspw. über die aktuelle Fusion mit Chrysler informieren.

Während die deutschen Audi- und VW-Websites umfangreiche Händlersuchlisten mit weiterführenden Links auf die jeweilige Händler-Website (zumindest eine ansprechende Homepage mit den wichtigsten Daten wurde eingerichtet) bieten, präsentiert der Schweizer Audi- und VW-Importeur zwar eine regionale strukturierte Liste der Händler und ihrer Adressen, doch weiterführende Links sind kaum vorhanden. Nur zwei aller Schweizer Händler sind über Links eingebunden. Überraschenderweise fehlt sowohl bei Audi als auch VW ein Link zur ersten Schweizer Garage im Netz, der Central Garage.

3.2.1.2 Die Central Garage und ihre Vorgehensweise im Internet

Die Central Garage Hans Eggenberger AG (kurz: Central Garage) versteht sich mit ihren 65 Angestellten als traditionsreicher, aber dynamischer Familienbetrieb. Dieser mittelständische Betrieb umfasst:

- Central Garage Heerbrugg (seit 1953),
- Drive-In Occasionscenter in Heerbrugg (seit 1961),
- Elite Auto Center in Heerbrugg (seit 1971) und
- Elite Automarkt in Heerbrugg (seit 1994).

Die Central Garage besitzt als VW/Audi-Direktvertretung eine feste Marktposition und steht somit in einem direkten Vertragsverhältnis zur AMAG, dem offiziellen Schweizer VW/Audi-Importeur.[671] Das Marktverantwortungsgebiet der Central Garage umfasst Teile des Unter- und Oberrheintals.
Da die Central Garage in das gesamtschweizerische Vertriebsnetz des Herstellers eingebunden ist, bestehen klare Vertriebsvorgaben für jeden einzelnen Vertreter. Zwar geniesst jeder Lizenznehmer eine *regionale Exklusivität*, doch haben die eingebundenen Händler einer überregionalen Konkurrenz absagen müssen. Auch unterliegt das Händlernetz einer gesamtschweizerischen Marketingstrategie der Herstellerunternehmung (bzw. der Schweizer Generalvertretung), so dass *individuelle Marketingaktivitäten einzelner Händler nur beschränkt durchführbar* sind.

Bereits im Frühjahr 1995 hatte die Geschäftsführer der Central Garage einen Internet-Zugang bei einem Online-Dienst abonniert und begannen privat die Möglichkeiten dieses neuen Mediums auszuloten. Bald war klar, dass sich das Internet auch geschäftlich nutzen liesse, doch fehlte es damals an Beispielen und Vorbildern. Damit gaben weniger die Branchensituation, sondern vielmehr persönliche Neugier und Interesse am Medium den Ausschlag für ein experimentelles und für eine mittelständische Automobilhandelsunternehmung untypisch innovatives Vorgehen.

[671] Die unternehungsspezifischen Aussagen dieses Fallbeispiels beruhen fast ausschliesslich auf Expertengesprächen mit Herrn Balz Eggenberger, kaufmännischer Geschäftsführer der Central Garage, und unternehmungsinternen Unterlagen.

Im Oktober 1995 präsentierte sich die Central Garage mit einer eigenen Homepage (siehe Abbildung 41) als erste von sechstausend Schweizer Autohändlern.[672]

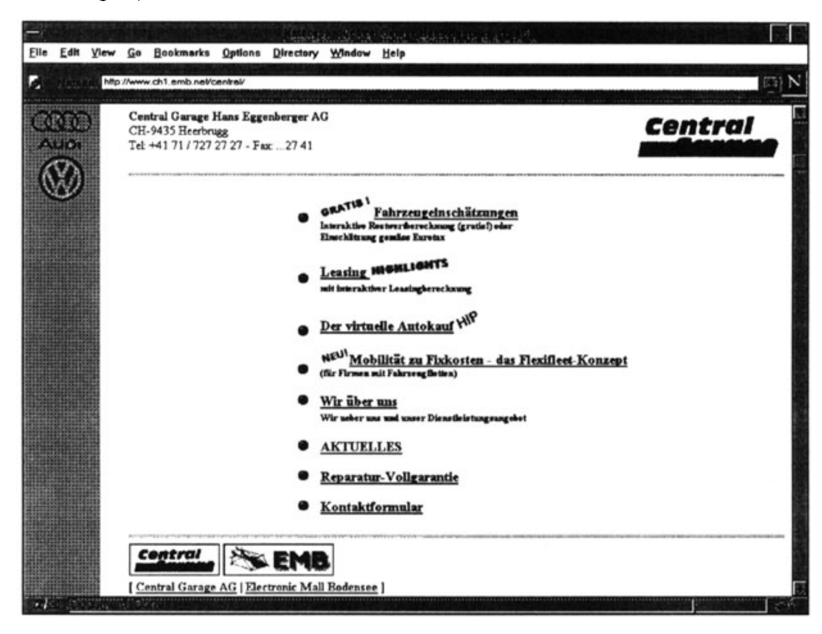


Abbildung 41: Homepage der Central Garage Hans Eggenberger AG
[Quelle: http://www.emb.net/central; Screenshot vom 27.03.1998]

Aufgrund der festen Vorgaben der Vertriebssystems betont die Central Garage bei ihren Internet-Aktivitäten besonders den regionalen Bezug und hat die Einbindung in einen regionalen, elektronischen Marktplatz, in die Electronic Mall Bodensee (EMB), gesucht. Die Central Garage hätte sich als erste Schweizer Online-Autogarage jede beliebige WWW-Adresse aussuchen können,[673] doch tat sie dies nicht, um nicht ihre Position innerhalb des Hersteller-Vertriebsnetzes zu gefährden. Statt dessen wählte die Central Garage keine eigenständige, sondern eine dem regionalen Server der EMB zugeordnete WWW-Adresse und betont damit bis heute die Akzeptanz der Herstellervorgaben und die Unterordnung unter das nationale Vertriebssystem.

---

[672] Expertengespräch: Eggenschwiler am 10.02.98: Das Distributionsnetz umfasst in der Schweiz rund 620 VW/Audi-Vertretungen; rund 400 VW und 200 Audi-Vertretungen.

[673] Die Central Garage hätte sich www.vw.ch/ oder www.audi.ch/ nennen können - eine Web-Adresse, unter der man eher den nationalen Anbieter, hier den Generalimporteur AMAG, und keinen regionalen Händler erwarten würde.

3.2.1.3 Leistung eines regionalen Autovertragshändlers

Mit den vier Betrieben bietet die Central Garage für Privat- und Firmenkunden ein breites Leistungsangebot vom Verkauf von Neuwagen der Marken VW und Audi, sowie Gesamtlösungen für Firmen-Flotten (Beschaffung und Erneuerung) über Werkstatt- und Lackiertätigkeiten bis hin zu umfangreichen Services (wie 24h-Abschleppdienst, Samstags-Servicearbeit, Budget Rent-a-Car-Stützpunkt, eine eigene Waschanlage, Autotelefon-Einbaucenter und ein grosses Reifen- und Ersatzteilauslieferungslager mit Express-Service).

Ein Autovertragshändler betreut einen Kunden über den gesamten Sales-Cycle. Vor dem Kauf wird der Kunde von qualifizierten Verkäufern beraten. Danach wird ein Kaufvertrag vereinbart und geschlossen, der die Leistung individuell festlegt. Selbst nach dem Kauf findet eine Betreuung in Form von regelmässigen Services und Reparaturleistungen statt. Der Schwerpunkt aller Leistungen liegt allerdings in den verkaufsfördernden Beratungsmassnahmen in der Vorkaufphase.

3.2.1.4 Zielgruppe

Die Zielgruppe eines Lizenzhändlers ergibt sich durch seine regionale Zuordnung. Grundsätzlich spricht er alle potentiellen Käufer eines VW oder Audis an, die dieser Region zuzuordnen sind. Erfahrungen zeigen, dass ein Käufer sein Auto möglicherweise zwar überregional kauft, was besonders den Gebrauchtwagenmarkt betrifft, aber regional warten und reparieren lässt. Damit können Kunden zwar aus anderen Verkaufsgebieten stammen, doch wird ein Lizenznehmer keine aktive Werbung betreiben, um diese zu gewinnen oder von anderen Lizenznehmern innerhalb des Vertriebssystems abzuwerben.

Mittels der Online-Aktivitäten ist die Central Garage automatisch überregional präsent. Anfragen werden überregional, allerdings nur innerhalb der Schweiz, bearbeitet. Durch die Online-Aktivitäten sieht sich die Central Garage eher in der Lage, eine jüngere, gut ausgebildete und überdurchschnittlich verdienende, mobile und ortsunabhängige aktive Zielgruppe zu erreichen und in ihrem Kaufentscheidungsprozess zu unterstützen.

3.2.1.5 Bedürfnisse der Kunden

Für die Central Garage ist das grundsätzliche Informationsbedürfnis eines Interessenten, der sich mit dem Gedanken eines Autokaufs auseinandersetzt, auslösend für jegliche Beratungsgespräche zwischen Kunde und Verkäufer. Da es sich um ein komplexes und teures Produkt handelt, das durch Leistungen, wie individualisierte Variantenwahl, Finanzierungssysteme und Gebrauchwageninzahlungnahme flankiert wird, spielt der persönliche Verkauf eine herausragende Rolle. Der Kunde hat oft den Wunsch, sich neutral ohne Kaufverpflichtung zu informieren, ein Stapel Prospekte ist aber ein sehr starres Informationsmedium. Denn Antworten auf persönliche Fragen, wie ‚Was mache ich mit meinem alten Wagen, was ist er überhaupt noch wert?' oder ‚Kann ich mir den Wagen überhaupt leisten, was kostet er mich monatlich?' erhält ein Kunde in herkömmlichen Prospekten nicht. Ein Interessent kann sich

kaum detailliert und neutral informieren, er muss immer seine persönliche Situation einem Verkäufer offenbaren.

Erfolgsbestimmend innerhalb des Vertriebssystems ist der Umsatz bzw. sind die verkauften Neuwagen-Stückzahlen. Da dieser Markt rückläufig ist, ist die Central Garage zu Sicherung ihrer Marktposition besonders daran interessiert, auch neue Kunden zu gewinnen.

Hier setzt die Website der Central Garage an. Die Website richtet sich als Akquisitionsinstrument insbesondere an die in Kapitel 2.5.1 beschriebenen *Informationssucher*.

3.2.2 Strategisches Online-Marketing

3.2.2.1 Ziele und Gründe der Präsenz im Internet

Die Surf-Erfahrung der eigenen Geschäftsführung half, den Zweck der Website zu definieren. Konkrete Marketingziele wurden bis heute nicht gesetzt, sondern nur eher allgemeine Grundsätze formuliert: Man wollte „keinen stundenlangen Seitenaufbau und keine Sucherei über mehrere nichtssagende Seiten hinweg," der Nutzer sollte vielmehr über eine einfache und klare Lösung schnell und direkt brauchbare Informationen finden.[674]

Ziel war und ist es bis heute, *mit den Kunden über das Internet in Kontakt* zu treten. Ausserdem soll der Kunde *zur Wiederkehr* auf die Website *animiert* werden.

Um diese Ziele zu erreichen, wurden lange und für den Nutzer uninteressante Firmendarstellungen, Prospektbeschreibungen sowie überladene Seiten mit der Folge langsamer Seitenaufbauten vermieden.

3.2.2.2 Funktionsebenen und Struktur der Website der Central Garage

Die Central Garage präsentiert sich *sachlich* und rein *informationsorientiert*. Und so führt die Website der Central Garage über eine *nüchterne Homepage* (siehe Abbildung 41) *mit direkten Links zu den einzelnen Dienstleistungsmodulen*. Zum einen kann der Kunde den Service interaktiver Berechnungsmodule nutzen und zum anderen bei tiefergehenden Fragen oder Problemen im Zusammenhang mit einem Autokauf oder -verkauf E-Mail-Kontakt aufnehmen, was letztlich zu einem persönlichen Beratungsgespäch und Kaufabschluss führen kann.

Obwohl über vielfältige Möglichkeiten der E-Mail-Kontaktaufnahme ein persönlicher Dialog mit dem Kunden gesucht wird, handelt es sich weder um ein ausgeprägtes Kommunikations- noch um ein Transaktionsangebot (siehe Abbildung 42).

---

[674] Vgl. DELTA CONSULTING GROUP/MICROSOFT (Central Garage, 1998), S. 1f.

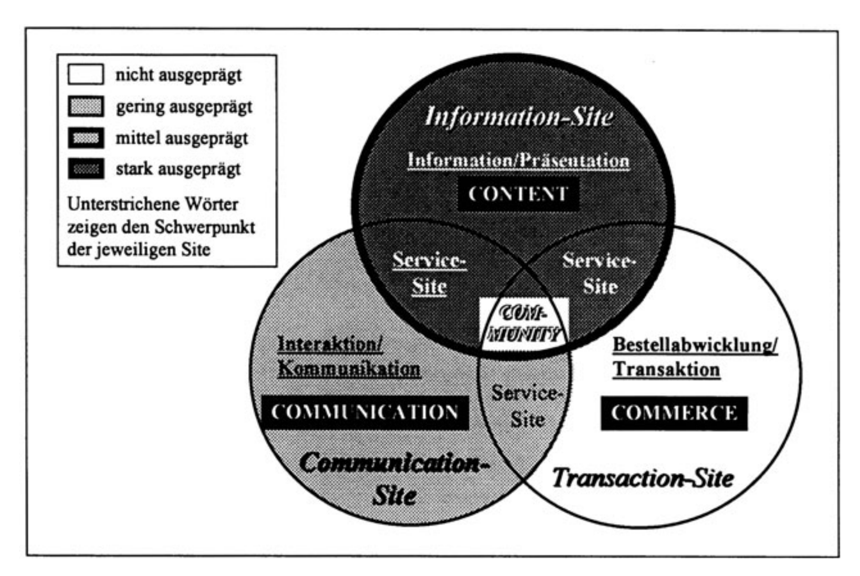


Abbildung 42: Funktionsebenen der Website der Central Garage [eigene Darstellung]

Zwar sollten alle Applikationen konkrete Kaufabschlüsse unterstützen, doch sind grundsätzlich keine Transaktionen mit der Central Garage über das Internet möglich. Besteht bei einem Konsumenten ein konkretes Kaufinteresse, muss er sich für detaillierte Anfragen direkt an einen Mitarbeiter der Central Garage wenden.

Bei den kommunikativen Elementen dieser Website handelt es sich *lediglich* um eine *'Kommunikation mit dem Medium'*, die dem Online-Konsumenten ausschliesslich zur Informationsgewinnung dient. Die Kommunikationseigenschaften des Mediums werden damit *trotz der umfangreichen Interaktionsmöglichkeiten* nicht voll ausgeschöpft, denn *direkte Kommunikation durch das Medium ist nicht möglich;* weder zwischen den Online-Konsumenten und dem Händler noch unter den Online-Konsumenten.
Die Website der Central Garage repräsentiert damit ein *Informationsangebot*.

Die Website weist bis heute die gleiche und gültige Grundstruktur auf. Regelmässig aktualisiert wurde die Website inhaltlich, aber auch technische Neuerungen wurden permanent integriert, um Bedienungsfreundlichkeit, nutzenorientierte Funktionalität und Pflegeaufwand zu verbessern.

Ein Surfer wird auf der Homepage sachlich empfangen. Neben Logo, Adresse, Telefon- und Faxanschluss[675] der Central Garage Hans Eggenberger AG zeigt die erste Seite (Homepage)

[675] Ein Interessent kann sich natürlich auch telefonisch oder mit einem persönlichen Besuch an die Unternehmung wenden. Falls er kein Telefonbuch oder keine Visitenkarte zur Hand hat, findet er auf der Website alle notwendigen Informationen.

die Markenzeichen der Firmen Audi und VW sowie eine Gliederung der Inhalte. Alle inhaltlichen Rubriken werden wie auf einem Präsentations-Chart untereinander aufgelistet und Besonderheiten wie Feedback- oder Interaktionsmodule farblich oder typographisch markiert. Farbige Anmerkungen wie ‚Gratis!‘, ‚Highlights‘, ‚Hip‘ oder ‚Neu‘ unterstreichen einzelne Rubriken-Charakteristika und fangen den Online-Konsumenten emotional ein.

Strukturell stellt sich die Website heute im wesentlichen folgendermassen dar (siehe Tabelle 5). Auffällig sind dabei die vielfältigen Möglichkeiten, mit der Unternehmung in Kontakt zu treten und die kostenlosen, interaktiven Module (Leasingratenberechnung, Fahrzeugeinschätzung) zu nutzen. Neben diesen individualisierbaren, interaktiv abrufbaren Informationen stehen zweitrangig statische Informationen zur Firmengeschichte und zu aktuellen Terminen der Central Garage zur Verfügung.

Die heutige Homepage (siehe Abbildung 41) ist damit das dritte Redesign der Website. Schon Mitte 1996 erhielt sie durch Integration der Frame-Technologie ein moderneres Erscheinungsbild und im Oktober 1997 wurde der manuell sehr pflegeaufwendige 'Occasionsmarkt' durch den 'Virtuellen Autokauf' ersetzt (siehe Tabelle 5).

1. Ebene	**Homepage:** **führt auf die Rubriken:**								
	Leasing ***(gilt nur für die Schweiz)***	*Der virtuelle Autokauf*	*Occasions-angebot* mit ***Sortierhilfe***	*Fahrzeug-einschätzung*	*Flexifleet-Konzept* *(B-t-b-Angebot)*	*Wir über uns*	*Reparatur-Vollgaran-tie*	*Aktuelles*	*Kontakt-formular*
2. Ebene	**Kurzeinführung und Links zu** • **Leasing**-Angebote • Interaktive **Leasing-raten**berechnung	**Kurzeinführung und Links zu** • **Neuwagen** • **Vorführ-wagen** • **Occasion**	**Sortierte** Liste der **Occasionen**	**Links zu** • Interaktive **Restwert-**berechnung **(gratis!)** • **manuelle Be-rechnung** von Garage **gegen Gebühr (CHF 20)**	**Kurzeinführung und Link bzw. Aufforderung zur Kontakt-aufnahme**	**Die Fami-lienunter-nehmung stellt sich vor (inkl. Anfahrt-beschrei-bung)**	**Details und Preise** **Link zu** *Kontakt-formularen*	**Angabe aktueller, firmenbe-zogener Events**	*Kontakt-formular*
3. Ebene	**ca. 6-10** Angebote mit **techn. und finanz.** Details **kleines Bild** ***Link zur Lea-singberechng. (3. Ebene)*** ***Eingabe-formular*** für in-teraktive Berech-nung	Jeweiliges Feedback-Kontakt-formular **(techn. Detail- und pers. Adressanga-ben nötig)**	**Detailinfo** zu einer gewählten **Occasion**	***Interaktives Eingabe- bzw.*** Feedback-Kontaktformular	Kontakt-formular	**Detail-Anfahrt-skizze**	Kontakt-formular		
4. Ebene	**Grosses Foto,** Kontaktformu-lar und ***Link zurück zur 3.Ebene***		Kontakt-formular						

graue Flächen:
- ***Interaktive Module*** **oder**
- Kontaktmöglichkeit

X Rubrik wurde in der 2. Entwicklungsstufe vom Netz genommen, da manuell zu aufwendig

Tabelle 5: Struktureller Aufbau der Website der Central Garage [eigene Darstellung; Stand: März 1998]

3.2.2.3 Online-Leistung: Dialogorientierter Informations-Service

Inhaltlich lassen sich zwei entscheidende Stufen bei der Entwicklung der Website der Central Garage unterscheiden. Grundsätzlich bietet die Central Garage im Internet einen Beratungsservice, der das klassische Informationsmaterial, z.B. Prospekte, ergänzt - aber nicht ersetzt. Transaktionen sind über das Netz nicht möglich; der Interessent muss sowohl für Detailinformationen als auch Kaufabwicklung weiterhin die Verkaufsräume des Händlers aufsuchen.

3.2.2.3.1 Online-Leistung: erste Entwicklungsstufe 'anzeigenorientierter Gebrauchtwagenmarkt'

Die ersten Module waren die Eurotax-Bewertung von Gebrauchtfahrzeugen und die Simulation von Leasingmodellen. Im ersten Stadium war die Eurotax-Bewertung allerdings nicht voll automatisiert (Kommunikation mit dem Medium, wie es heute der Fall ist), sondern quasi halbautomatisch. Der Interessent musste seine Daten in ein HTML-Formular eingeben und als E-Mail an die Central Garage senden. Die Anfrage wurde dann persönlich und manuell bearbeitet und die Bewertung meist per Post zurück an den Interessenten geschickt. Anfangs hatte Herr B. Eggenberger Spass daran, diese Anfragen zu beantworten, denn es ergaben sich teilweise interessante neue Kundenkontakte. Doch als Herr Eggenberger durch ein starkes Wachstum der Online-Anfragen zu sehr von seinen geschäftlichen Aufgaben abgehalten wurde, entschloss sich die Central Garage diesen Restwert-Berechnungsservice über eine Berechnungsformel zu automatisieren. Die Automatisierung hat zwei entscheidende Vorteile für den Kunden: zum einen liegt die Antwort dem Kunden sofort vor und zum anderen bleibt er anonym.

Auch die Applikation zur Berechnung der Leasingrate ist voll interaktiv, d.h. sie arbeitet per individueller, aber anonymer Kommunikation[676] mit dem Medium. Nach Eingabe kundenindividueller Variablen berechnet das Modul die monatliche Leasingrate. Der Kunde kann beliebig häufig seine Eingaben ändern und sich so seinem persönlichen Optimum nähern. Die einfache Fahrzeugbewertung als auch das interaktive Modul zur Leasingratenberechnung stehen gratis zur Verfügung.

Das Occasionsangebot war damals eine interessante neuartige, aber sehr aufwendige Datenbank. Sie musste wegen ihres Aktualitätsanspruchs regelmässig angepasst werden, da Preisangebote auf dem elektronischen Markt eine entsprechende Nachfrage nach sich zogen.

---

[676] Siehe Kapitel 2.2.2.

3.2.2.3.2 Online-Leistung: zweite Entwicklungsstufe 'dialogorientierte Anfragenbearbeitung'

Die entscheidende Anpassung zur zweiten Stufe ist die Einführung des Moduls 'Virtueller Autokauf' (seit September 1997). Er umfasst nicht nur den Occasions-, sondern auch den Neuwagenmarkt. Der 'Virtuelle Autokauf' basiert allerdings im Gegensatz zur 'Fahrzeugeinschätzung' und 'Leasingberechnung' nicht mehr auf technischer Interaktion. Statt einer aktualisierungsbedürftigen Datenbankanwendung, bei der einem Interessenten automatisch aus einem umfassenden Autoangebot ein bestimmtes, seinen individuellen Präferenzeingaben entsprechendes Auto vorgeschlagen wird, wird dem Online-Konsumenten lediglich ein HTML-Formular offeriert, in das er seine Wunschdaten für einen Gebraucht- oder Neuwagen einzugeben hat. Dieses Formular wird bei Bedarf als E-Mail-Anfrage an die Central Garage gesendet. Die Garage übermittelt ihm dann ein entsprechendes Angebot (nach Wunsch per Post, Telefon, Fax oder E-Mail).

Zwar ist diese Applikation mit keinerlei Aktualisierungsaufwand verbunden, doch hat sie den entscheidenden Nachteil, nur von Kunden genutzt werden zu können, die genau wissen, welche Autovariante in welcher Ausstattung sie möchten. Es gibt nur zwei Suchstrategien: Entweder der Kunde gibt die genauen technischen Wunschdaten vor und sucht das niedrigste Preisangebot, oder er sucht unter Vorgabe des Preises das qualitative Maximum.

Problematisch wird es, wenn ein Online-Interessent nicht genau weiss, was er sucht und seinen Wunsch nur unspezifisch formulieren kann. Dann ist es ihm weder möglich, eine konkrete Anfrage zu stellen, noch kann er sich vom Online-Angebot inspirieren lassen. Denn weder werden ihm emotionalisierende Bilder geboten, die Bedürfnisse wie Fahrkomfort, Geschwindigkeit, Stil und Sicherheit widerspiegeln, noch kann er durch einen persönlichen Vergleich verschiedener Angebote ein besseres Verständnis seiner Wünsche und Möglichkeiten entwickeln.

An dieser Stelle wurden die Fähigkeiten des Mediums nur unzureichend genutzt bzw. ein personell höherer Aufwand gescheut. Problematisch ist auch, dass Vertragshändler, wenn überhaupt, nur ungern Preise angeben. Denn andere Vertragshändler im In- und Ausland dürfen im Wettbewerb nicht schlechter gestellt werden.

Die meisten Services sind auch heute noch kostenlos. Nur bei der Fahrzeugbewertung verlangt die Central Garage eine Schutzgebühr von CHF 20, wenn ein Interessent eine präzisere Aussage als per automatisierter Restwertberechnung erfahren möchte. Denn bei einer präzisen Restwertbestimmung ist wie in der ersten Entwicklungsstufe eine manuelle Bearbeitung notwendig.

3.2.3 Operatives Online-Marketing

3.2.3.1 Einbinden des Kunden in den Online-Kommunikationsprozess

Attraction - Aufmerksamkeit schaffen

Die farbigen Bemerkungen und Logos fangen den Blick des Surfers ein und sollen einerseits seine Aufmerksamkeit auf das Angebot lenken und andererseits eine schnelle Orientierung erleichtern. Die farbigen Randbemerkungen (‚Gratis!', ‚Highlights', ‚Hip', ‚Neu' etc.) deuten dem Konsumenten den möglichen Nutzen der jeweiligen Anwendung bereits auf der ersten Strukturebene an, d.h. noch bevor er ein zweites Mal ‚Klicken' muss. Ausserdem werden die sonst rein informatorischen, kurz und selbsterklärend gehaltenen Überschriften etwas emotionalisiert.

Interest - Interesse wecken

Die vertrauten Markenzeichen von Audi und VW schaffen ein erstes Interesse, aber auch Vertrauen und ziehen den interessierten Surfer tiefer in das Angebot hinein. Der sachliche und übersichtliche Einstieg weckt Interesse und lässt ein funktionales Angebot erwarten. Diese Erwartungen werden voll bestätigt, denn spätestens nach zwei weiteren Klicks befindet sich der Online-Konsument nach einer knappen, mehrzeiligen Beschreibung des jeweiligen Moduls mitten in einer meist interaktiven Anwendung.
Durch die vielfältigen Feedback-Formulare (manuelle Fahrzeugbewertung, Neu- und Gebrauchtwagenanfragen usw.), kann der Kunde in einen persönlichen, problemorientierten Kontakt mit der Central Garage treten. Dadurch werden aus Sicht der Unternehmung qualifizierte Kontakte möglich, die eine Neukundengewinnung unterstützen.

Engage - aktiv einbinden

Die Möglichkeit, eigene Eingaben zu machen, um eine persönliche Anwort auf eine Frage zu bekommen, motiviert zum Weitermachen. Jetzt ist der Surfer gefordert, seine individuellen Angaben zu machen. Nur der interessierte Nutzer wird an dieser Stelle weitermachen. Derjenige, der momentan weder mit dem Gedanken spielt, einen Autokauf oder -verkauf zu tätigen, wird rein interesse- und informationshalber in die anderen Rubriken schauen und bestenfalls ein Bookmark setzen, bevor er auf seinem Weg durch die Angebote des Internet die Website der Central Garage wieder verlässt.
Der interessierte Kunde hingegen kann sich über alle wichtigen Aspekte eines Autokaufs völlig unabhängig von einem persönlichen Händlerbesuch informieren. Das Internetangebot beantwortet besonders Fragen, die vor einem Autokauf auftreten, wie Fragen nach aktuellen Automodellen, Preisen, Finanzierungsmöglichkeiten und der Entsorgung des bisherigen Fahrzeugs. Allerdings werden Detail- und Preisinformationen erst nach ausdrücklicher und persönlicher Anfrage zugesandt und Fragen zu Services der Nachkaufphase werden nicht berücksichtigt bzw. nur knapp und im Rahmen der ‚Reparatur-Vollgarantie' angesprochen.

Der Online-Konsument kann aber lediglich auf der Informationsebene eigene Eingaben machen. Er trägt bei diesen Eingaben zwar zu einer individuellen Berechnung bei, doch ist ihm die Möglichkeit verwehrt, einen persönlichen Beitrag zur Gestaltung der Website zu leisten.

Retain - zur Rückkehr animieren

Durch die mangelnde kommunikative und gestalterische Einbindung des Kunden, ist es ihm nicht möglich, sich zu einem Online-Prosumer zu entwickeln. Denn er kann weder einfache Bemerkungen oder Fragen im Rahmen eines offenen Gästebuchs eintragen, noch sich mit anderen Online-Konsumenten zu wichtigen Themen eines Autokaufs austauschen. Ein Erfahrungsaustausch zwischen Online-Konsumenten wird nicht unterstützt und ein über den grundlegenden Vorkauf-Informationsprozess hinausgehendes Interesse lässt sich weder an der Website noch an dem Thema Auto aufbauen.
Das Angebot ist zwar problemorientiert aufgebaut. Doch wird der Kunde in der Regel nur auf die Website zurückkehren, wenn er sich mit dem Gedanken eines konkreten Autokaufs trägt, er womöglich noch keine Werbebroschüren vorliegen hat und sich über aktuelle Fahrzeugmodelle informieren möchte.
Erschwerend gilt, dass nur derjenige das Online-Angebot nutzen kann, der auch von der Internetpräsenz Kenntnis erlangt hat. Wichtig ist daher, dass einerseits alle Internetaktivitäten in das klassische Marketing-Mix eingebunden werden und andererseits Surfer ein Bookmark setzen, wenn sie zufällig oder gezielt auf die Website gelangen. Die Central Garage ist sich dieser Tatsachen bewusst und hat ihre E-Mail-Adresse von Beginn an in alle Geschäftsunterlagen integriert und bei allen Werbemassnahmen oder in Artikeln publiziert.

Ziel ist es, einen Online-Interessenten nicht unbedingt auf das Online-Angebot zurückzuholen. Wichtiger ist es, ihn zu einem Wiederholungskontakt, diesmal aber direkt, wenn möglich in die Verkaufsräume, zu bewegen.

Transaction - Umsätze generieren

Die Website ist eine interaktive Informations-Site. Anfänglich wurde nicht einmal von einer verkaufsfördernden Wirkung der Internetpräsenz ausgegangen. Das Internet soll daher auch heute zwar Interesse wecken und zu einem Kundendialog führen, doch sieht die Central Garage ihre Kompetenz im traditionellen Verkaufsgeschäft und dem persönlichen Gespräch. Daher werden Transaktionen bis heute nicht über das Internet unterstützt.

3.2.3.2 Begleiten des Online-Kunden auf seinen Entwicklungsstufen

Werden die Ergebnisse hinsichtlich des Online-Kundenentwicklungsprozesses[677] noch einmal zusammengefasst, so zeigt sich, dass die Kundenentwicklung im Internet nur unvollständig unterstützt wird (siehe Abbildung 43).

[677] Siehe Kapitel 2.5.3.

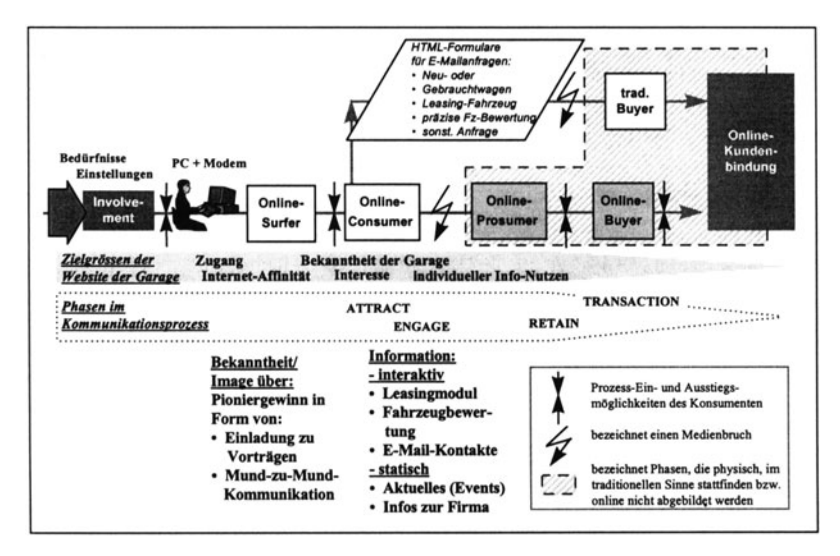


Abbildung 43: Der Online-Kundenentwicklungsprozess der Central Garage [eigene Darstellung]

Komplexere Beratungs- und alle Transaktionsprozesse werden ausschliesslich physisch abgebildet. Das Internet wurde dazu in die normalen Abläufe integriert, d.h. alle E-Mail-Anfragen laufen automatisch in einen Fax-Eingang des Sekretariats und können zügig von einem freien Mitarbeiter bearbeitet werden. Als reines Informations- und Kontaktmedium trägt das Internet zwar über die Gewinnung qualifizierter Kontakte zur Neukunden-Akquisition bei, im Sinne der Kundenbindung lässt sich dem Internet bezogen auf die Website der Central Garage nur eine untergeordnete Rolle beimessen.

3.2.4 Realisierung und Kontrolle

Anfangs wurde nicht mit einer direkten Wirkung der Online-Aktivitäten auf den Verkauf gerechnet. Daher wurden keine Umsatzziele gesteckt. Doch aus der anfänglichen Spielerei hat sich ein Geschäftsbereich entwickelt, der nicht nur den Bekanntheitsgrad der Central Garage stark erhöht hat, sondern der direkt zu Kaufabschlüssen beiträgt.

Budgetierung

Die Ausgaben für die gesamten Online-Aktivitäten bewegen sich bis heute in einem engen Rahmen. Inklusive regelmässiger Anpassungen wurden bisher nur ca. CHF 20.000 benötigt.

Im Detail teilen sich die Ausgaben wie folgt auf:

- Grundinvestition: CHF 6-7.000 (im Sept./Okt. 95) und
- laufende monatliche Kosten: CHF 200 (für u.a. das Hosting der Website auf dem Server).

Mittlerweile wurden 24 Fahrzeuge[678], je zur Hälfte Neu- bzw. Gebrauchtwagen, durch Erstkontakte über das Internet verkauft. Diese Verkäufe repräsentierten mit CHF 1 Mio. einen mindestens zwei-prozentigen Umsatzanteil. Die Investitionen in das Internet haben sich damit nicht nur aus Imagegründen, sondern auch finanziell gelohnt.

Seitenabrufe und Online-Kontakte

Die Seitenabrufe pro Monat stiegen von anfangs knapp 3.000 auf heute *fast 5.000*, was für einen regionalen Anbieter eine beachtliche Zahl darstellt. Das Internet wird vor allen Dingen dazu genutzt, Kontakte aufzubauen. *Jeden Tag werden durchschnittlich acht konkrete Kontakte/Anfragen bearbeitet.* Anfragen zum Autokauf betreffen zu 30% Neuwagen und zu 70% den Gebrauchtwagen. 75% der Anfragen zum Gebrauchtwagenmarkt sind überregional und kommen insbesondere aus Zürich und Genf. Drei von acht Anfragen sind aus Deutschland und werden aufgrund der vorgegebenen Gebietsrestriktion nicht bearbeitet. Grundsätzlich hat sich die Nutzbarkeit des Internet als *Akquisitionsinstrument* aber bestätigt.

Der Kontaktaufbau mit Interessenten verursacht einen nur geringen Aufwand. Er erfolgt im Hintergrund, ohne den normalen Geschäftsablauf zu stören. Trotzdem kann eine einzelne Person alle notwendigen Tätigkeiten zur Betreuung der Online-Anfragen und zur Pflege der Website nicht mehr bewältigen. Zur operativen Unterstützung der Internetanfragen wurden daher weitere Mitarbeiter geschult und eingesetzt.

Neben nachweislich ausgelösten Umsätzen ist der wichtigste Erfolg ein erheblicher *Imagegewinn*. Als Internetpionier wurde B. Eggenberger zu *Kongressen und Seminaren* eingeladen, um dort von Erfahrungen mit dem Internet zu berichten. Auch trugen Zeitschriftenartikel massgeblich zu einem wachsenden Bekanntheitsgrad bei. Und nach Inseraten oder Fachartikeln kam es teilweise mehrere Tage oder sogar Wochen lang zu einer 100%-igen Steigerung der Online-Kontakte.

Die Kenntnis dieser Dynamik veranlasste die Central Garage, die Website auch weiterhin stark in ihre klassischen Werbemassnahmen zu integrieren und das Online-Angebot regelmässig zu aktualisieren.

3.2.5 Erfolgsfaktoren des funktionalen Informationskonzepts

3.2.5.1 Persönliches Engagement eines technologieaufgeschlossenen Pioniers

Die frühzeitige Präsenz im Internet sowie die erfolgreiche Entwicklung der Internetaktivitäten der Central Garage ist ausschliesslich dem persönlichen Interesse des kaufmännischen Geschäftsführers und seinem Enthusiasmus bei der Gestaltung dieser Firmen-Website zu verdanken. Sein Interesse am Internet, das ihn neben seiner normalen Geschäftstätigkeit dazu veranlasste, sich einerseits Konzepte und Ideen für eine eigene Präsenz auszudenken und

[678] Expertengespräch: Eggenberger am 16.04.98. Zum Vergleich: bis zum 15. Oktober 1996 waren es bereits 11 Fahrzeuge, davon vier Neuwagen.

andererseits die Website nach ihrer Freischaltung auch operativ zu pflegen, entsprechen der Vorgehensweise eines Pioniers.

Auslöser für die Online-Aktivitäten war das Interesse am Medium und nicht die Aussicht auf einen baldigen Erfolg. Anfangs dachte die Central Garage lediglich einige Erfahrungen mit dem Medium sammeln zu können. Doch aus diesem spielerischen Umgang mit dem Medium hat sich bald ein ernst zu nehmender eigenständiger Kommunikationskanal entwickelt, der interessierte Kunden zu Verkaufsgesprächen in den Laden führte.

Mit Hilfe der Internetaktivitäten liess sich das Image einer modernen Unternehmung erhöhen, die technologieaufgeschlossen mit der Zeit geht. Und durch eine Vielzahl an Publikationen und Vorträgen konnte die Central Garage ihren Bekanntheitsgrad innerhalb und ausserhalb der Region verbessern.

3.2.5.2 Konsequente Orientierung am Kundennutzen durch Interaktionsmodule

Der besondere Erfolg dieser Website liegt in ihrem sehr funktionalen, auf den spezifischen Kundennutzen abgestimmten Konzept. Interaktive Module zur Auto-Restwertbestimmung und Leasingratenberechnung unterstützen den Kunden online bei seiner Kaufentscheidung. Der Kunde kann sich im Vorfeld des eigentlichen Kaufprozesses umfassend informieren und verschiedene Finanzierungsmodelle, seinen individuellen Wünschen entsprechend, vergleichen, ohne auf die Hilfe eines Verkäufers angewiesen zu sein. Die von dieser Website angesprochenen Nutzer gehören zu den *Informationssuchern*.

Der inhaltliche Nutzen der Online-Anwendung wird stark von den technischen Rahmenbedingungen beeinflusst. Denn was nutzen gute Applikationen, wenn der Konsument durch zu lange Übertragungszeiten verärgert wird. Die Central Garage verzichtet daher weitgehend auf multimediale Inhalte. Statt dessen werden Textelemente strukturell und farbig so gestaltet, dass sie dem Nutzer leicht verständlich sind und zur Übersichtlichkeit der Website beitragen. Erst auf der dritten oder vierten Ebene sind Bilder zu bestimmten Verkaufsangeboten (in der Rubrik 'Leasing') abrufbar. An dieser Stelle lässt sich davon ausgehen, dass ein Interessent, der bis auf diese Detaillierungsebene des Online-Angebots gelangt ist, bereits ein so hohes Produkt-Involvement aufweist, dass er bereit ist, etwas längere Bildaufbauzeiten abzuwarten. Ausserdem wird das Speichervolumen der Bilder möglichst gering gehalten, so dass der Abruf der Bilder relativ schnell erfolgt.

3.2.5.3 Regionaler Fokus und Integration in regionale Werbemassnahmen

Da das Internet seinen Nutzern keine eigene Strukturierungshilfe anbietet, muss sich eine Unternehmung überlegen, wie sie am besten auf ihre Webpräsenz aufmerksam macht. Eine Möglichkeit ist die genannte Verlinkung auf bekannten Plattformen, eine andere die Unterstützung klassischer Werbemassnahmen, wie das Schalten von Anzeigen, Plakaten etc. Die Positionierung der Central Garage auf der *EMB-Plattform* erwies sich als *Vorteil, da gerade regional ansässige Internet-Nutzer mit dieser Strukturierungshilfe zielgerichteter auf das VW-*

Angebot zugreifen können. Um die Internet-Adresse der Central Garage möglichst breit bekannt zu machen, wurde sie auf alle Visitenkarten aufgenommen sowie über regionale Inserate[679] verbreitet. Die regionalen Aktivitäten, die der Verbreitung des Internetangebots dienten, sollten besonders bei den Jugendlichen ein positives Echo erzielen. Diese Zielgruppe kauft heute zwar noch kein Auto, gehört aber in einigen Jahren zu den potentiellen Kunden der Unternehmung.

Vorträge und Artikel, die *über die Internet-Erfahrungen* der Central Garage berichteten, trugen entscheidend zur *positiven Imagewirkung* bei. Zudem nahmen verschiedene Pressemeldungen[680] bezug auf die Website der Central Garage. Diese Art der „visibility" ist wichtig, wenn „man einer Branche angehört, die nicht gerade als innovativ gilt".[681]

3.2.5.4 Integration aller Online-Aktivitäten in das Händlervertriebssystem

Die Central Garage ist sich ihrer Position als Vertragshändler von VW/Audi unterhalb des Vertriebssystems des Schweizer Generalimporteurs bewusst. Alle Online-Aktivitäten finden daher immer im Rahmen der Möglichkeiten eines Lizenznehmers statt.

Diese Rahmenbedingung spiegelt sich bei allen Online-Aktivitäten durch den Fokus auf die Regionalität wider, was in der strukturellen Einordnung der Website in eine regionale Plattform und der Wahl der WWW-Adresse zum Ausdruck kommt. Für einen Lizenznehmer erscheint es nicht praktikabel, die Markennamen VW oder Audi als WWW-Adresse zu wählen., obwohl gerade diese Namen sicher im Sinne der Auffindbarkeit die grösste Wirkung erzielen würden Der eigene Name besitzt als WWW-Adresse allerdings eine eher untergeordnete Bedeutung, denn zum einen sind die Namen ‚Central Garage' oder ‚Eggenberger' keine weitläufig bekannten Markennamen oder werden schnell falsch geschrieben, so dass Neukunden und selbst Stammkunden kaum über die ausschliessliche Eingabe der WWW-Adresse den direkten Weg zur Website finden würden. Daher wählte die Central Garage eine WWW-Adresse, bei dem neben dem Namen der regionale Fokus dominiert.

3.2.5.5 Auslösen unverbindlicher Kontaktaufnahme als Push und Pull

Die vielfältigen E-Mail-Kontaktformulare sind eine grundlegende und wichtige Funktion des Internet. Im Sinne eines Pulls kann ein Interessent nicht nur anonym die Informationen von der Website, sondern auch persönlich detaillierte Informationen direkt vom Hersteller nachfragen.

Überraschend wird der Online-Konsument an einer Stelle sogar direkt aufgefordert, sich zu melden. Bei der Fahrzeugbewertung erscheint bei bestimmten Eingabeparametern (Alter < 4 Jahre und Kilometerstand < 50.000) ein Fenster „Wir haben Interesse an Ihrem Wagen". Psy-

[679] Die Homepage wurde beispielsweise im lokalen Jugendmagazin ‚Arena Rheintal' (4/95, S. 16) abgedruckt.
[680] Beispielsweise Titelstory zum Thema Internet im 'Organisator' vom März 1996.
[681] Expertengespräch: Eggenberger am 17.10.97.

chologisch sehr geschickt, tritt hier nicht der Kunde, sondern der Verkäufer als Nachfrager auf. Im Gegensatz zu einem normalen Autoverkauf, bei dem in der Regel der Händler einen Informationsvorteil besitzt, dreht sich hier die Informationsasymmetrie zugunsten des Kunden um. Es lassen sich mögliche Schwellenängste der Interessenten abbauen, die sich nur unverbindlich informieren möchten, ohne sich in einem Ausstellungsraum von einem Verkäufer bedrängt fühlen zu müssen. Statt eines verkaufsorientierten Händlergesprächs steht der Ankauf des Gebrauchtwagens im Vordergrund und der Kunde kann sich quasi nebenbei über einen Neuwagen und dessen Finanzierung beraten lassen.

3.2.6 Schwächen des Konzepts

Die Schwächen erwachsen hauptsächlich aus zwei Tatsachen:

1. Die Central Garage ist an enge Vorgaben der Schweizer Generalunternehmung gebunden, die über die Lizenzvergabe entscheidet.
2. Die Interaktionsmodule unterstützen lediglich die rein produktinformatorische Hersteller-Kunde-Kommunikation mit dem Medium.

3.2.6.1 Mangelnde Kommunikationsmöglichkeiten zwischen den Usern

Zwar werden die Möglichkeiten einer *technischen Interaktion* (Informationsphase) genutzt, um ein konkretes Kaufinteresse zu fördern und dann zu einer persönlichen Kommunikation im Verkaufsraum vor Ort in Heerbrugg zu führen. Die Website dient damit nicht dem persönlichen Erfahrungsaustausch. Eine *persönliche Kommunikation wird von der Website nicht unterstützt.* Zwar machen Kommunikationsmodule wie Chat-Rooms und Gästebücher erst ab einem gewissen Nutzeraufkommen Sinn. Doch wäre es denkbar, als Alternative, eine Applikation für sog. *FAQs* (Frequently Asked Questions) einzurichten. Das *firmeninterne Beschwerdemanagement liesse sich* durch eine derartige Internetanwendung *entlasten.*

Komplexe Kommunikationsmodule eignen sich mehr für eine Website des Herstellers oder für eine händlerübergreifende Internet-Plattform, da dort personelle und fachliche Ressourcen eher vorhanden sind. Entsprechende Hinweise und Links von einer Händler-Website, wie der der Central Garage, auf die Detailinformation der übergeordneten Plattform (z.B. von VW oder der AMAG) wären zur Ergänzung des eigenen Angebots sinnvoll.

Mit dem Mangel an Kommunikationsmöglichkeiten zwischen den Kunden besteht für den Online-Konsumenten keine Möglichkeit, einen eigenen Beitrag in Form sog. *'User-generierter Inhalte'*[682] zu leisten. Genau diese Inhalte führen einen Konsumenten regelmässig zurück auf eine Website. Ein Beispiel wäre eine Datenbank privater Gebrauchtwagenangebote oder kundenclubartige Mailing-Listen.

---

[682] Zu Communites siehe Kapitel 2.4.2.1.4 und die dort angegebene Literatur.

3.2.6.2 Fehlende Online-Kundenbindung über den gesamten Beziehungslebenszyklus

Die Online-Präsenz ist zwar sehr funktional aufgebaut, doch ist sie nicht auf den gesamten Beziehungslebenszyklus[683], sondern lediglich auf einzelne Phasen im Kaufprozess (insbesondere die Vorkauf-, d.h. Kundenakquisitionsphase) bezogen. So zieht das Angebot leider keinen Bogen von den grundsätzlichen Berechnungen zu konkret ausgewählten Fahrzeugmodellen. Auch wird die ausgewählte Autovariante beispielsweise nicht durch abrufbare Bilder oder Videoclips visualisiert und emotionalisiert. Die Online-Entscheidungshilfe ist zwar individualisiert, bleibt aber sehr grundsätzlich. Detaillierte Informationsprozesse und konkrete Vertragsvereinbarungen werden komplett und ausschliesslich vom traditionellen Verkaufsberater wahrgenommen.

In der *Nachkauf- bzw. Nutzungsphase* eines Autos bietet die Website der Central Garage bislang *keine Unterstützung*. Beispielsweise liessen sich Werkstatttermine bequem über das Internet vereinbaren auch könnte die Central Garage ihre Kunden per E-Mail an Servicetermine erinnern. Beides *setzt aber eine stärkere Integration des Internet in die herkömmlichen Geschäftsprozesse voraus.*[684] Die Central Garage ist sich dieser Schwachstelle durchaus bewusst aber „aber die Strukturen sind noch nicht da“. Ein automatischer Service-Terminabgleich erfordert umfangreiche interne Restrukturierungen. Aber die Rendite muss stimmen, d.h. bei allen Engagements steht die Frage „was bringt wieviel, ohne viel Aufwand“ im Vordergrund.[685]

3.2.7 Zusammenfassende Ergebnisse

Die Central Garage Hans Eggenberger AG hat es trotz starker Herstellervorgaben geschafft, durch eine vorbildlich aufgebaute, d.h. wirklich *einfache, übersichtliche und sehr interaktive Website* zu überzeugen. Das *Ziel, Kunden über das Internet zu einem Kontakt mit Verkaufs- und Beratungspersonal zu veranlassen, wurde erreicht.*

Die Website bietet ihren Nutzern durch aktuelle, autospezifische Informationen, interaktive Berechnungsmöglichkeiten und vielfältige, auch elektronische Kontaktmöglichkeiten einen funktionalen Mehrwert und regt zum Dialog an. Zwar handelt es sich um eine *sehr funktionale und informatorische Website*, doch werden die interaktiven Möglichkeiten in diesem Bereich ausgeschöpft.- Neue, d.h. zusätzliche Leistungen zum traditionellen Geschäft werden nicht über das Internet angeboten. Vielmehr unterstützen die Internet-Aktivitäten die bisherigen Informationsprozesse.

Im klassischen Geschäft misst sich der Erfolg an den verkauften Stückzahlen. Hat ein Kunde einen Kauf abgeschlossen, so kommt er meist automatisch und regelmässig für Wartungs-

---

[683] Vgl. TOMCZAK/DITTRICH (Kundenbindung, 1997), S. 22 in Anlehnung an DILLER (Beziehungslebenszyklus, 1995), S. 57ff.

[684] Eine stärkere Prozessintegration des Kunden setzt eine Analyse der Kundenbeziehung voraus. STAUSS (Dienstleistungsqualität, 1991), S. 98ff. schlägt dazu beispielsweise eine Kontaktpunktanalyse voraus.

[685] Expertengespräch: Eggenberger am 16.04.98.

dienste, Garantieleistungen u.ä. zu der Garage zurück, bei der er den Wagen gekauft hat. Langlebige und teure Konsumgüter führen besonders in der Vorkaufphase zu einer komplexen Informationsverarbeitung[686] und so ist das Verkäuferengagement in dieser Phase am intensivsten. Es wundert daher nicht, dass alle interaktiven Module gerade die Informationsbeschaffung des Konsumenten in dieser Phase unterstützen.[687]

Die Central Garage *ist mit dem Erfolg ihrer Internetaktivitäten sehr zufrieden.* Der bisherige Wettbewerbsvorteil lässt sich aber nur dann halten, wenn an die Stelle des *Pionierbonus* die kontinuierliche Professionalisierung des Online-Auftritts tritt und diese u.a. durch verstärkte Online-Werbung mittels intelligenter Schaltung von Links unterstützt wird. Ein Weg ist die *stärkere Zusammenarbeit der Vertragshändler mit dem Hersteller bzw. seinem nationalen Generalvertreter* auch im Internet. Denkbar wäre, Vertragshändlern und Kunden Zugriff auf detaillierte Leistungsinformationen der Herstellerdatenbanken zu gewähren.[688]
Die dynamischen Entwicklungen, die sich durch das Internet innerhalb der Automobilbranche ergeben, sind der Central Garage bewusst. *Konkurrenz durch neue Intermediäre oder Veränderungen in der Vertriebsstruktur sind keine unmittelbare Gefahr,* werden aber mittel- bis langfristig befürchtet.

3.3 Strategieansatz: Funktionales Transaktionskonzept am Beispiel des Weinfachhandels Martel AG St. Gallen

3.3.1 Situationsanalyse und –diagnose

3.3.1.1 Branche

Die Vertriebsstruktur wird heute in grossem Masse von den Massendistributionsformen des Lebensmitteleinzelhandels bestimmt, der in den 80er Jahren erhebliche Marktanteile zu Lasten des traditionellen Fachhandels gewinnen konnte. Trotzdem besitzen die zwei grössten Anbieter aus dem Bereich des Lebensmitteleinzelhandels, der Discounter bzw. Supermärkte (Coop, Denner) zusammen einen mengenmässigen Marktanteil von schätzungsweise 70%. Die fünf grössten Anbieter werden gemeinsam einen Anteil von 90% auf sich vereinen. Für den Schweizer Weinfachhandel verbleibt damit ein mengenmässiger Marktanteil von ca. 10-15%. Umsatzmässig lässt sich allerdings ein relativ höherer Marktanteil des Weinfachhandels aufgrund seines qualitativ anspruchsvollen Angebots erwarten.[689]

---

[686] Vgl. MEFFERT (Käuferverhalten, 1992), S. 71. Zudem ist in dieser Phase der Anteil Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften am grössten.

[687] Das Modul 'Fahrzeugbewertung' lässt sich auch in der Nachkaufphase ansiedeln, doch dient diese Applikation hier der Unterstützung eines Kaufprozesses i.S. einer Inzahlungnahme.

[688] Vgl. SCHLIEPER/KEUDELL (smart, 1998), S. 3,7,9: Beispielsweise nutzt smart ein integriertes Informationssystem als Grundlage eines innovativen und einstufigen Vertriebssystems.

[689] Es gibt keine offiziellen oder aussagekräftigen Branchenzahlen zum Schweizer Weinhandel. Die Branchenzahlen beruhen daher im wesentlichen auf einem Expertengespräch mit Herrn P. Lemaître, Verwaltungsratmitglied der Intervinum AG Zürich, vom 15.04.98. Herr Lemaître erstellt aus diesem Grunde in Zusammenarbeit mit der IHA-GFM zwei Studien, eine zum Weinkonsum und eine zur Anbieterseite (Produktion und Vertrieb). Ergebnisse lagen zum Zeitpunkt des Gesprächs noch nicht vor. Seine Aussagen

Heute „bewegt sich der Weinhandel weg vom Mengengeschäft hin zur Qualitätsware“[690]. Und auch ausländische Weine, bisher weitgehend unbekannter Anbaugebiete wie Kalifornien, Südafrika, Chile, Australien usw., stossen auf eine steigende Nachfrage besonders bei einer jüngeren Zielgruppe. Hier kann der Weinfachhandel eine Nischenposition einnehmen. Denn einerseits eignen sich Auslandsweine und Weine kleinerer Weingüter aus logistischen, sortiments- und preispolitischen Gründen kaum für die Massendistribution des Lebensmitteleinzelhandels und andererseits lassen sich über lockere Einkaufskooperationen durch Bündelung der Bezugsmengen günstigere Beschaffungskonditionen aushandeln, die es auch kleineren Fachhändlern ermöglichen, 'günstige Eigenimporte' anzubieten. Die besondere Stärke und ein klarer Wettbewerbsvorteil des Weinfachhandels liegen darin, dass er einer anspruchsvollen Kundengruppe auch ausgewählte Qualitäten kleinerer Erzeugerbetriebe anbieten kann.[691]

3.3.1.2 Die Martel AG und ihre Vorgehensweise im Internet

Die Martel AG St. Gallen wurde 1976 als Familienunternehmung gegründet und versteht sich als traditionsreicher Weinfachhandel für Spitzenweine und Spirituosen. Zwar arbeitet der Betrieb mit einem gepflegten und vielseitigen Katalog, doch sind Verkaufsgespräche und Degustationen die entscheidenden Verkaufsförderungsmassnahmen. Obwohl bei Werbe- und Verkaufsförderungsmassnahmen der Schwerpunkt damit klar auf klassischen Instrumenten liegt, ist das Management neuen Technologien gegenüber aufgeschlossen, zeigt sich innovativ und zukunftsorientiert und engagierte sich schon früh im Internet. Bereits im Mai 1995 begann sich die Martel AG in Zusammenarbeit mit der Electronic Mall Bodensee (EMB) auf das neue Medium vorzubereiten.

Im Juni 1995 ging sie zusammen mit der EMB mit einer eigenen Homepage ans Netz (siehe Abbildung 44).[692]

---

sind Schätzwerte. Es ist aber davon auszugehen, dass die Entwicklungen des Weinhandels in Deutschland mit denen der Schweiz zu vergleichen sind. Geeignete Branchendaten für Deutschland wurden soweit vorhanden entsprechend ergänzt. Auch in Deutschland existieren nur wenige offizielle Branchendaten.

[690] Vgl. O.V. (Weinwohlstand, 1998), S. 4; Expertengespräch: Lemaître am 15.04.98.

[691] Vgl. HORBERT (Wein, 1998), S. 17.

[692] Die unternehmungsspezifischen Aussagen dieses Fallbeispiels beruhen fast ausschliesslich auf Expertengesprächen mit Herrn W. Martel, Geschäftsführer der Martel AG.

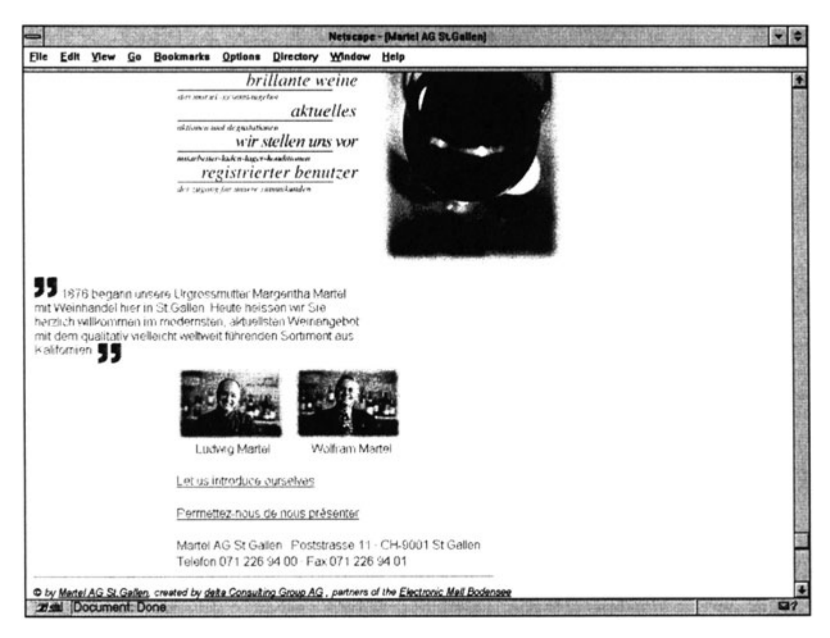


Abbildung 44: Homepage der Martel AG [Quelle: http://www.martel.ch/; Screenshot vom 9.02.97]

Bis heute ist die Martel AG ein Pionier und Innovator im Internet. Sie war nicht nur eine der ersten Schweizer Weinhandlungen im Internet, sondern nutzte auch als erste Anwendung der Schweiz bereits im Frühjahr 1997 die Technologie der Microsoft Standardsoftware 'Merchand Server' (heute 'Commerce Server'). Zur Zeit beteiligt sich die Martel AG an einem Projekt zur Einführung der sog. ‚Kreditkarten-Wallet-Lösung', die auf dem SET-Sicherheitsstandard (Secure Electronic Transaction) beruht und einen verschlüsselten und damit sicheren Datentransfer im Bereich des Online-Zahlungsverkehrs ermöglicht.

Zwar laufen technologische Anpassungen, von Kunden eher unbemerkt, im Hintergrund der Website ab, doch treffen sie genau den momentan grössten Schwachpunkt des Internet: das mangelnde Vertrauen der Konsumenten in seine Sicherheit. Werden derartige Neuerungen richtig publiziert, so können sie zu einem Wachstumsschub der Internet-Nutzung und insbesondere des E-Commerce führen.

3.3.2 Das Produkt Wein und seine Distribution

Der Kauf hochwertiger Weine ist nicht nur Geschmacks-, sondern auch Vertrauenssache[693], daher fällt dem persönlichen Kontakt zum Kunden eine entscheidende Bedeutung zu. Neben dem Preis spielen noch stärker Aspekte wie Genuss, Gesundheit, Lebensfreude und Prestige

---

[693] Siehe Kapitel 2.4.3.2.

ein Rolle. Es wird behauptet, Wein sei „ein Kulturgut, das ein angemessenes Umfeld" benötige.[694]

Weinhandel und Weingüter waren früher ein Zeichen des Wohlstands. Und so blieben gerade auserlesene Weine bis heute ein eher teures, einkommensabhängiges und daher nicht alltägliches Getränk.[695] Trotzdem erhöhten sich sowohl der Anteil von Käuferhaushalten für Wein als auch der Pro-Kopf-Verbrauch.[696]

Wein wird über die unterschiedlichsten Vertriebswege distribuiert, wobei der Lebensmittelhandel mit einem Absatzanteil von 60% den wichtigsten Kanal darstellt. Daneben wird Wein über Tankstellen, Kioske, Feinkostgeschäfte und selbstverständlich vom Erzeuger selbst und über den Weinfachhandel vertrieben.[697] Das Preisniveau des Weinfachhandels liegt dabei klar über dem des Lebensmitteleinzelhandels.

Die Martel AG bietet ein Sortiment ausgesuchter, qualitativ hochwertiger Weine verschiedener Anbaugebiete an. Zusätzlich zu einer breiten Palette Schweizer Weine weist die Weinhandlung Martel ein grosses internationales Angebot auf. Neben bekannten Anbaugebieten wie Frankreich und Italien setzt die Martel AG ihren Schwerpunkt auf hochwertige kalifornische Eigenimporte.

3.3.3 Zielgruppe

Der Anteil an Käuferhaushalten für Wein ist im deutschsprachigen Raum kontinuierlich gestiegen.[698] Ein Grund für diesen Anstieg ist die in letzter Zeit oft hervorgehobene, gesundheitsfördernde Wirkung des Weines. Sie wurde in mehreren, amerikanischen Studien bestätigt. Ein anderer Grund liegt sicher auch im steigenden Wunsch der Bevölkerung nach Luxus und Hedonismus.[699] Interessant ist auch der steigende Preis pro konsumiertem Liter, der das steigende Qualitätsbewusstsein der Konsumenten unterstreicht.

Wie bereits erwähnt, werden Weine meist über den Lebensmitteleinzelhandel vertrieben. Dort kaufen vor allem Personen, die zwar gerne Wein trinken, aber noch keine ausgesprochenen Weintrinker oder –kenner sind und ein eher bescheidenes Budget für Weinkäufe zur Verfügung stellen.

Nach Erkenntnissen des GFK-Haushaltpanels ist der typische Kunde des Weinfachhandels inzwischen eher jünger (20-45 Jahre), besitzt eine überdurchschnittliche Ausbildung und ein

---

[694] Vgl. HORBERT (Wein, 1998), S. 18.
[695] Vgl. O.V. (Weinwohlstand, 1998), S. 4f.; GRUNER + JAHR (Branchenbild-2, 1996), S. 5.
[696] Vgl. HORBERT (Wein, 1998), S. 16.
[697] Vgl. HORBERT (Wein, 1998), S. 16ff. In Deutschland entfallen auf Supermärkte und Discounter 54%, auf den klassischen Lebensmitteleinzelhandel 9% und Weinfachgeschäfte 8%; Winzer und Winzereigenossenschaften setzen 19% direkt ab, vgl. GRUNER + JAHR (Branchenbild-2, 1996), S. 9.
[698] Vgl. HORBERT (Wein, 1998), S. 16.
[699] Siehe Kapitel 2.3.2.

durchschnittliches oder höheres Einkommen.[700] Er verfügt über einen eher gehobenen Lebensstil. Und so vermag auch die Martel AG sich auf ein treues und fachlich versiertes, eher älteres Stammkundenpotential stützen, das über ein grösseres Wein-Haushaltsbudget verfügt bzw. auch bereit ist, teure Weine zu kaufen. Trotzdem bestätigen aber Erfahrungen der letzten Degustations-Tour der Martel AG, dass auch immer mehr junge Leute teureren, qualitativ hochwertigen Wein nachfragen. Die Martel AG beliefert Privatkunden und Gastronomie.[701]

Ein hohes Marktpotential wird der in der erstgenannten Zielgruppe enthaltenen Gruppe der jungen Weineinsteiger, die Weine bisher meist im Lebensmitteleinzelhandel einkaufen, beigemessen.[702] Zwar verfügen diese Personen über ein noch geringes Budget und Fachwissen, doch schätzen sie offenbar den besonderen Service eines Weinfachgeschäfts und fragen auch hochwertige Auslandsweine nach, die im Lebensmittelhandel nur vereinzelt zu finden sind.

3.3.4 Bedürfnisse der Kunden

Wein gilt nicht mehr nur als ein Getränk für besondere Anlässe, sondern wird zunehmend zum alltäglichen Genuss.[703] Bei einer Kundensegmentierung nach unterschiedlichen Kaufsituationen lassen sich folgende Zielgruppen unterscheiden:

- der *Beratungskauf* des interessierten Weinamateurs,
- der *Versorgungskauf* des Weinkenners und -trinkers,
- der Kauf von *Wein als Geschenk*,
- der Kauf von Wein zu *bestimmten Anlässen* (z.B. Dinner zu zweit) und
- der Kauf von Wein zur *Vermittlung von* Träumen, Erinnerungen und *Lebensgefühl*[704] und als Prestigeobjekt.

Wegen der Vielfältigkeit der Kaufanlässe und Unterschiede im Fachwissen der verschiedenen Zielgruppen, reicht eine rein informatorische Positionierung, wie sie oft von Massendistributionssystemen (wie Lebensmitteleinzelhändler, Discounter und Supermärkte) verfolgt wird, nicht aus. Um den Kunden mit seinen Präferenzen kennenzulernen und ihn mit dem erklärungsbedürftigen Sortiment des Weinfachhandels vertraut zu machen, sind meist Weinproben und ausführliche Verkaufsgespräche nötig. *„Der Einkauf muss zum Erlebnis gemacht werden"*, damit auch jene Verbraucher erreicht werden, die zwar Weintrinker sind und teils Spezialitäten schätzen, aber bislang von einem Einkauf im Weinfachgeschäft eher Abstand nahmen.[705]

---

[700] Vgl. HORBERT (Wein, 1998), S. 17 nach GFK-Haushaltspanel.
[701] Vgl. GRÄF/TOMCZAK (Fachbericht, 1997), S. 54f.; Expertengespräch: Martel am 15.04.98.
[702] Expertengespräch: Lemaître am 15.04.98.
[703] Vgl. GRUNER + JAHR (Branchenbild-2, 1996), S. 9.
[704] Expertengespräch: Lemaître am 15.04.98.
[705] Vgl. HORBERT (Wein, 1998), S. 18; GERLING (Wein, 1998), S. 27f.

3.4 Strategisches Online-Marketing

3.4.1.1 Gründe der Internet-Präsenz und Online-Ziele

Der Ausgangspunkt war, wie in vielen anderen Internet-Pionier-Unternehmungen, das persönliche Engagement und Interesse einer einzelnen, leitenden Persönlichkeit. Bei der Martel AG war diese der kaufmännische Geschäftsführer W. Martel. Er war vom neuen Medium fasziniert und überzeugt, dass die bescheidenen Grundinvestitionen in das Online-Geschäft risikolos seien und sich eine grosse Werbewirkung erwarten liesse. Diese Einschätzung wurde voll erfüllt.

Ziel der Präsenz im Internet ist es, aktuelle Angebote und kaufrelevante Informationen zu vermitteln und besonders den Stammkunden im gesamten Kaufprozess zu unterstützen. Tagesaktuell gelingt es, neue Angebote, Preise, Aktionen einzubeziehen, die sich vom Kunden nach Bedarf und rund um die Uhr abfragen lassen. Zu jeder Zeit kann er online eine Transaktion auslösen, das Bestellprozedere ist schnell und einfach. Die Internet-Homepage erspart dem Kunden nicht nur den Gang in den Laden bzw. im Vergleich zur traditionellen Bestellkarte den Gang zur Post, sondern sie ist eine insgesamt wesentlich bequemere und aktuellere Informationsquelle als der Katalog (traditionelle Papierversion). Das neue Medium wird als ideale Ergänzungsleistung zum Katalog gesehen und bietet dem Kunden daher einen klaren Zusatznutzen.[706]

3.4.2 Funktionsebenen und Struktur des Online-Konzepts

Gemeinsam mit der Online-Beratungsfirma Delta Consulting, St. Gallen, wurde eine Website entwickelt, die vor allem den bisherigen Stammkunden ein Werkzeug sein sollte, den Bestellprozess zu unterstützen und zu erleichtern. Mit der genannten Zielsetzung wurde ein funktionales Informationsangebot geschaffen, über das fast von Anfang an auch bestellt werden konnte (siehe Abbildung 45).

[706] Vgl. GRÄF (Martel, 1998), S. 507.

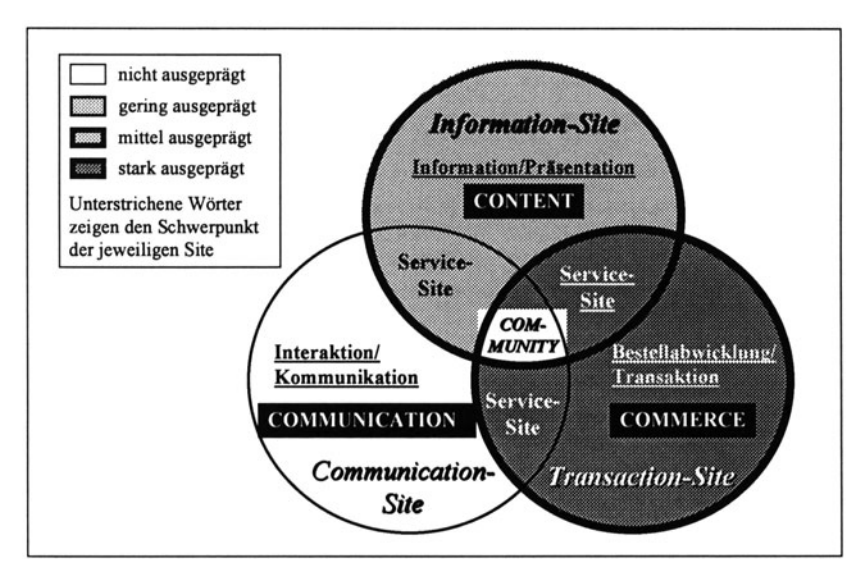


Abbildung 45: Funktionsebenen der Martel-Website [eigene Darstellung]

Die Website der Martel AG wurde bereits mehrmals verändert. Bis heute lassen sich *drei Hauptentwicklungsstufen* unterscheiden.

3.4.2.1.1 Erste Entwicklungsstufe: Presentation-Site

Begonnen wurde die Anwendung im Mai 1995 als reine Information-Site mit Inhalten zur Unternehmung und ihren Weinen. Ein einfaches E-Mail-Feedback-Formular war das einzige Kommunikations- bzw. Interaktionsangebot. Mit der eigenen Domain www.martel.ch ist die Martel AG erst seit April 1996 im Internet vertreten; vorher war sie der Domain der EMB untergeordnet.

3.4.2.1.2 Zweite Entwicklungsstufe: Transaction-Site

Auf dieser Stufe wurden zwei Veränderungen vorgenommen. Erstens wurde die Website entsprechend den aktuellen technologischen Entwicklungen auf Frames umgestellt und zweitens das Transaktionsmodul mit integriertem Einkaufskorb eingeführt. Seither (Mitte 1996) lässt sich die Anwendung als funktionale Transaction-Site bezeichnen, denn mit dieser Anwendung wurde dem Kunden ein funktionales Instrument zur Hand gegeben, mit dem er einfach und bequem seine Bestellungen durchführen kann.

Online-Bestellungen kommen einerseits als E-Mail in eine Ablage-Datenbank und andererseits direkt per Fax in den normalen Bestelleingang. Die Faxe sind vollständig in die internen Ablaufprozesse integriert und werden sofort wie Post- oder Telefonbestellungen weiter bearbeitet.

Ein Kunde hat die Wahl zwischen zwei bzw. drei Zahlungsarten. Lässt sich ein Kunde die Ware liefern, hat er die Wahl zwischen einer Kreditkartenbezahlung oder Überweisung nach Rechnungsstellung. Entscheidet sich ein Kunde zur Selbstabholung, ist auch Barzahlung möglich.[707]

3.4.2.1.3 Dritte Entwicklungsstufe: Profilierte Transaction-Site

Seit Anfang 1998 können Stammkunden über die Angabe ihrer Kundennummer und des Namens individualisiert als *'registrierter Benutzer'* in das Webangebot 'Brillante Weine' einsteigen. Die einzigen kundenseitigen Vorzüge bestehen in einer *persönlichen Ansprache* und darin, dass *bei Auslösung einer Online-Bestellung das Bestellformular bereits* über die Kundendatenbank ausgefüllt wurde, ein Stammkunde also nur eventuell fehlende Angaben nachtragen muss. Den Hauptvorteil dieser Applikation besitzt die Martel AG, da sie ihre *Kundendatenbank vervollständigt* und mittelfristig über *individuelle Nutzungsdaten* auf *Weinpräferenzen* einzelner Kunden schliessen kann.

Voraussetzung für diese Personalisierung ist ein für den Endkunden kaum bemerkbarer Wechsel der zugrundeliegenden Technik. Die *Wahl einer Standardsoftware* (Microsoft Commerce Server) bringt Vorteile möglicher Erweiterungen, weniger Schnittstellenprobleme und eines komfortableren Supports mit sich.

Inhaltlich und strukturell hat sich das Grundkonzept der Martel-Website seit seinem Beginn kaum verändert. Die Website wurde aber schrittweise immer *übersichtlicher, einfacher* und damit *bedienungsfreundlicher.* Ein Internet-Nutzer kann sich umfassend aber schlagwortartig über die Martel AG und ihr gesamtes Angebot informieren. Es wurden auch Lieferanten *(Weingütern) über Links eingebunden.*

Eine *englisch- bzw. französischsprachige* Homepage vermittelt den Eindruck einer internationalen Klientel. Auf den tieferen Ebenen enttäuscht hier aber die Website, denn alle Detailinformationen, auch der Katalog, sind weiterhin auf deutsch. Die Windowtechnik ermöglicht dem Internet-Nutzer, sich leicht auf der Website der Martel AG St. Gallen zurecht zu finden. Am linken Rand des Bildschirms, in einem sog. Frame, ist immer das Inhaltsverzeichnis abgebildet. Damit kann ein Online-Konsument, egal auf welcher Strukturebene er sich gerade befindet, von jeder beliebigen Unterseite immer leicht in eine beliebige andere Rubrik ('Brillante Weine', 'Aktuelles' oder 'Wir stellen uns vor') springen.

Strukturell ist die Martel-Website in maximal fünf Ebenen aufgebaut (siehe Tabelle 6).

---

[707] Vgl. GRÄF/TOMCZAK (Fachbericht, 1997), S. 51.

1. Ebene	Homepage mit Hinweis auf* 'Brillante Weine' **(das Martel Gesamtangebot)** ***Bei Passworteingabe persönliche Ansprache:***			'Aktuelles' **(Aktionen und Degustationen)**			'Wir stellen uns vor' **(Mitarbeiter, Laden, Lager)**
2. Ebene	Suchmaschine	Struktur nach Ländern	Aktuelle Aktionsweine	Aktuelle Aktionsweine	Link und Hinweis auf den Master of Wine und Artikel	Link und Hinweis auf den Gesamtkatalog ***(Sprung zu 'Brillante Weine', 2. Ebene)***	Liste: • Philosophie • Laden • Lager • Mitarbeiter • Preisliste • Geschenke und Pakete • Verkaufskonditionen
3. Ebene	Liste des Suchergebnisses ***jew. Aufnahmemögl. in den Einkaufskorb***	Liste der Länderweine **inkl. Kurzbeschreibung**	Liste der Aktionsweine **inkl. Kurzbeschreibung**		Abschrift des Artikels		Kurz-Infos **inkl. kleine Bilder** Kontaktformular
4. Ebene	Einkaufskorb ***(Sprung zurück zur 2 Ebene möglich)***						Bildvergrösserungen u. a. Details **(z.B. Lagepläne)**
5. Ebene	Bestellung fertigmachen unter Auswahl der Zahlungsart und Zustellungsart ***Sprung zur 2. Ebene (Gesamtkatalog) und zur 4. Ebene (Einkaufskorb möglich)***						

Graue Flächen:
'fett & kursiv' ***Interaktive Module***
'normal' Kontaktmöglichkeit

(* weiterhin existiert ein fremdsprachlicher Einstieg für ausländische Interessenten)

Tabelle 6: **Struktur der Website der Martel AG** [eigene Darstellung; Stand: März 1998]

3.4.3 Operatives Marketing

3.4.3.1 Einbinden des Kunden in den Online-Kommunikationsprozess

Der gesamte Kommunikationsprozess wird von der Martel-Website unterstützt. Die schrittweisen Anpassungen und Verbesserungen haben die Website immer besser auf die Erfordernisse der einzelnen Kommunikationsstufen abgestimmt.[708]

Attraction - Aufmerksamkeit schaffen

Der Relaunch der Website zur dritten Entwicklungsstufe ermöglicht einem Surfer, sich schneller zu orientieren und sofort zu erfassen, worum es sich bei einer Website handelt. Einem Interessenten, der die Martel AG nicht kennt, gibt ein auf der Homepage prägnantes Foto eines Weinglases bzw. einer Weinflasche einen ersten Hinweis auf den Inhalt der Website. Denn grundsätzlich lassen weder Internetadresse noch Name der Firma direkt auf das Produkt schliessen.

Interest - Interesse wecken

Die Homepage enthält weiterhin die Portraitfotos der beiden Geschäftsführer sowie eine kurze Notiz, dass die Firma im Jahr 1876 von der Grossmutter gegründet wurde. Dieses vermittelt einen persönlichen Bezug zu den traditionellen Werten einer Familienunternehmung und fördert das Vertrauen zum Angebot. Ausserdem weckt der Link zu „Brillante Weine" Interesse und schafft die Erwartung eines hochwertigen Weinangebots. „Aktuelles" spricht den Wunsch der Kunden nach aktuellen Informationen, z.B. Sonderangeboten, an.

Stammkunden hingegen erkennen die Firma auf der Homepage wieder. Denn hier stehen wie im Geschäft die Qualität von Spitzenweinen, Tradition und persönliche Beratung im Vordergrund. Ausserdem fühlt sich der Stammkunde persönlich angesprochen, da er über die Eingabe seines Namens und seiner Kundennummer einen individualisierten Zugang zum Angebot erhält und persönlich begrüsst wird.

Engage - aktiv einbinden

Der Kern der Website der Martel AG ist der detaillierte Gesamtkatalog des Weinangebots. Der interessierte Benutzer kann sich das Angebot strukturiert nach Ländern anschauen und aus dem Angebot beliebige Flaschen zum Kauf auswählen (durch 'Ablage im Einkaufskorb'). Weiss ein Online-Konsument, was er sucht, kann er es mit einer Suchmaschine gezielt finden. Mögliche Suchkriterien sind Weinname, Land oder Jahrgang.

Retain - zur Rückkehr animieren

Zwei Eigenschaften der Website bieten dem Kunden im Vergleich zum Katalog einen echten Zusatznutzen: erstens die hohe Aktualität und zweitens die leichte, schnelle und funktionale

[708] Siehe Kapitel 2.5.4

Bestellmöglichkeit auch ohne Vorlage des Katalogs. Beide Eigenschaften werden durch eigene Anwendungen oder Rubriken unterstützt. So befindet sich auf der Homepage eine Rubrik ‚Aktuelles' und im Weinkatalog wird auf ‚Aktuelle Aktionsweine' hingewiesen. Die Funktionalität des Bestellprozesses wird einerseits durch den Suchmechanismus und andererseits durch die einfache Handhabung des Einkaufskorbes unterstützt.

Transaction - Umsätze generieren

Die Möglichkeit, Wein über das Internet zu bestellen, bietet die Martel AG bereits seit 1996 an. Wie im Katalog wird jeder einzelne Wein über definierte Symbole beschrieben, so dass ein Interessent selbst ohne Weinprobe oder persönliche Beratung abschätzen kann, ob der Wein beispielsweise mehr oder weniger trocken und lagerfähig ist. Neben der Qualität ausgesuchter Weine sind derartige Beschreibungen, wie auch die persönliche Verkaufsberatung, wichtige Wettbewerbsvorteile des Weinfachhandels. Da Beschreibungen die Wahl des richtigen Weins erleichtern und verkaufsfördernd wirken, wurden auf der Website erklärende Standardsymbole eingeführt. Diese Symbolik ist dem Stammkunden der Martel AG bereits aus dem traditionellen Katalog vertraut.

3.4.3.2 Begleiten des Online-Kunden auf seinen Entwicklungsstufen

Wird der Online-Kundenentwicklungsprozess auf die Martel AG übertragen, so lässt sich feststellen, dass *nicht alle Kundenentwicklungsstufen gleichermassen im Internet abgebildet* werden (siehe Abbildung 46).

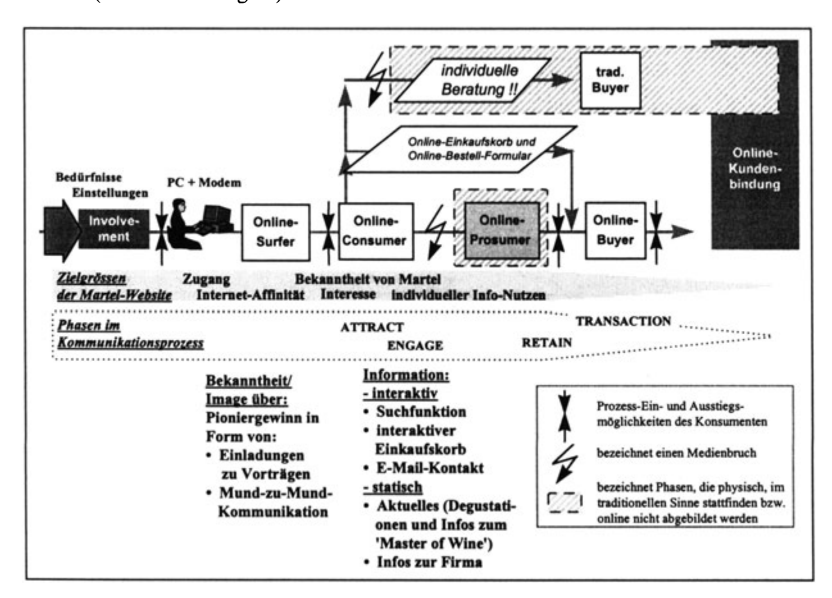


Abbildung 46: Der Online-Kundenentwicklungsprozess der Martel AG [eigene Darstellung]

Dem Kunden werden kostenlos kaufrelevante Informationen einschliesslich einer Suchfunktion geboten und er kann gewählte Produkte direkt über das Internet bestellen. Die Website der Martel AG entspricht damit weitgehend der *Funktionalität des bisherigen Katalogs*, nur dass die Vorteile des Mediums Internet genutzt werden.

Dort wo das Medium eine besondere Funktionalität besitzt, nämlich in der Einbindung des Kunden oder auch in der individualisierten Leistungsgestaltung über spezifische problemorientierte Datenbankapplikationen, die über rein funktionale Produktkataloge hinausgehen, weist die Website der Martel AG Lücken auf.

3.4.4 Realisierung und Kontrolle

Die Entwicklung der eigenen Homepage wurde zu Beginn als *reine Spielerei* gesehen, daraus erwuchs *Faszination und starkes Interesse am Medium.* Die Gesamtkosten aller Internetaktivitäten bewegten sich bei der Martel AG daher im ersten Jahr in einem sehr engen Rahmen. Schrittweise mit erkennbarem Image- und Umsatzerfolg wurden in den folgenden Jahren weitere Beträge investiert.

Die Website der Martel AG St. Gallen war von Anfang an ein besonders beliebtes Angebot der EMB. Beworben wurde die Website nur zurückhaltend, indem die Internet-Adresse auf Katalogen und allen Geschäftsbriefen genannt wurde. Die *Zielgruppe der Stammkunden* wurde damit, wie erwünscht, auch erreicht. Und *Kunden-Feedbacks trugen zu regelmässigen Verbesserungen* bei.

Budgetierung

Die bescheidene *Grundinvestition* belief sich im Juni 1995 auf CHF 5.000 für die Entwicklung und Installation einer erstem Website. Nach einem Jahr waren die Gesamtausgaben bereits auf CHF 20.000 gestiegen, denn einerseits wurde die Website für eine bessere Orientierung und Bedienungsfreundlichkeit auf Frame-Technologie umgestellt und andererseits zur Erleichterung von Online-Bestellungen der Einkaufskorb entwickelt. Die letzte grössere *Erweiterungsinvestition (ca.* CHF 19.500) wurde für den im Juni 1997 fertiggestellten Umbau der Website auf die Microsoft Standardsoftware „Commerce Server" gewährt.- In den ersten 3 Jahren, wurden insgesamt ca. CHF 70.000-80.000 für das Online-Angebot ausgegeben.

Während die laufenden *Unterhaltskosten* im ersten Jahr monatlich nur CHF 200 ausmachten, belaufen sie sich heute auf monatlich ca. CHF 600. In diesem Betrag sind die Pflege des Servers, die gesamte Bestellabwicklung samt Funktionalität des Einkaufskorbes und die Sicherstellung einer sicheren Online-Zahlungsübermittlung, nicht aber Beträge für zusätzliche Personal- oder Marketingbudgets enthalten. Der Aufwand zur Datenpflege umfasst alle 7-14 Tage ca. 15 Minuten für FTP-Filetransfer zum Update der Online-Datenbank und wird von Herrn W. Martel neben seiner eigentlichen Tätigkeit als kaufmännischer Geschäftsführer

erledigt. Ausserdem wird bewusst nichts in Bannerwerbung investiert. Und Links, die beispielsweise auf die eigenen Lieferanten gelegt werden, sind kostenfrei.

Umsatzentwicklung

Zwar deckte der Online-Umsatz selbst ein Jahr nach dem Einstieg noch nicht die Grundinvestitionen, doch wurden *Image und Bekanntheit* verbessert. Wolfram Martel war und ist gesuchter Referent an Fachtagungen, auf denen er von seinen Erfahrungen im Internet berichtet.

Bis heute wurde über den Online-Kanal bereits eine *Gesamtumsatz* von CHF 80.000 erreicht. Alleine auf die Monate April und Mai 1997 entfielen Online-Bestellungen im Wert von CHF 20.000. Hauptabnehmer sind Restaurants und Hotels, die die übersichtliche und aktuelle Präsentation der Weine sowie die einfache, praktische und jederzeitige Bestellmöglichkeit schätzen. Die Internet-Umsatzstruktur der einzelnen Geschäftsjahre zeigt einen steilen Anstieg, siehe Tabelle 7:

Geschäftsjahr (jew. 1.7.-30.6.)	**Umsatzstruktur**	**Umsatz/ Auftrag**	**Zeitraum**
1998	115.000 CHF bei 263 Aufträgen	440 CHF	1.7.97 bis 15.04 98
1997	77.500 CHF bei 203 Aufträgen	380 CHF	zum 30.6.97
1996	10.000 CHF bei 26 Aufträgen	385 CHF	zum 30.6.96

Tabelle 7: Online-Umsatzstruktur der Martel AG [eigene Darstellung]

Bemerkenswert ist aber, dass der Umsatz pro Auftrag über die drei Jahre hinweg nur um 15% gestiegen ist. Begründen lässt sich diese Tatsache durch den hohen Anteil des Stammkundengeschäfts.

Die Internet-Aktivitäten führen dazu, dass ein Teil des bisherigen Stammkundengeschäfts heute über das Internet abgewickelt wird. Aber es lassen sich auch neue Kunden erreichen, die entweder zu Online-Kunden werden oder das stationäre Geschäft besuchen.

3.4.4.1 Charakteristika der Online-Nutzer der Martel-Website

Kundenbefragungen[709] zeigen, dass die Struktur der Martel-Internet-Nutzer sowohl von der demographischen Struktur der Internet-Nutzer allgemein als auch von der der EMB-Nutzer stark abweicht.

Altersstruktur

Online-Kunden von Martel sind mit durchschnittlich 40 Jahren weitaus älter als die typischen Surfer im Internet. Spitzenweine sprechen bekanntermassen ein älteres und kaufkräftiges Publikum an (siehe Kapitel 3.3.3). Über 40Jährige sind in der Electronic Mall Bodensee nur zu 23% vertreten; der Anteil dieser Nutzergruppe liegt bei der Martel AG mit 44% doppelt so

[709] 24 telefonische Kundeninterviews (Dauer jeweils 1-1,5 Stunden), davon 18 Online-Käufer

hoch. Und diese *Gruppe nutzt die Martel-Website nicht nur als Informationsmedium, sie führt auch grössere Online-Weinbestellungen aus.*[710] Offensichtlich gelingt es mit geeigneten Angeboten, auch ältere Gruppen im Internet zu aktivieren.[711]

Nutzertypen

Gestützt auf Ergebnisse der Kundeninterviews lassen sich Online-Weinkäufer nach ihrem Verhalten kategorisieren in:

- *Weinkenner* und -experten,
- *Geniesser*,
- Leute, die *gerne mal 'ne Flasche aufmachen* und
- reine Internet-*Surfer*.

Von denen in Kapitel 2.5.2 angesprochenen Kaufsituationen findet auf der Martel-Website hauptsächlich der *'Versorgungskauf der Weinprofis und geniessenden Weinkenner'* statt. Somit führt weniger ein emotionales Motiv als vielmehr ein funktionales, transaktionsorientiertes Motiv den Online-Nutzer auf die Martel-Website. Der japanische Sammler von Weinetiketten oder der penible Sucher bestimmter Jahrgangs- oder Ferienweine lässt sich kaum einordnen.
In Anlehnung an die in Kapitel 2.4.3.1 dargestellte Typologie lassen sich Weinkenner mit ihrer sehr sachlichen und funktionalen Nutzung der Martel-Website den *alltagsorientierten Pragmatikern,* aber auch *Informationssuchern* zuordnen.

Zahlungsmodalitäten

Weiterhin unterscheiden sich diese Personen nach der Art, in der sie Zahlungsprozesse abwickeln: 71% zahlen per Rechnung, 8% bar und 21% per Kreditkarte. Je höher das *Sicherheitsbedürfnis* des Einzelnen ist, um so geringer ist die Bereitschaft, seine Bestellung per Kreditkarte abzuwickeln. Die meisten Online-Kunden präferieren daher eine Zahlung per Rechnung und Überweisungsschein. Hinzu kommt, dass Stammkunden an Rechnungen gewöhnt sind und deshalb erst schrittweise auf die Kreditkarte umsteigen werden. Weiterhin lässt sich eine Abhängigkeit von Zahlungsart und regionaler Entfernung zum stationären Laden feststellen.[712]

Regional stammen die grössten Umsätze aus der Ostschweiz, gefolgt vom Raum Zürich. Auch Deutschland und die USA sind vertreten. Interessanterweise sind Kunden aus dem Einzugsgebiet St. Gallen trotz der regionalen Nähe im Vergleich zu Kunden anderer Kantone bei Online-Bestellungen eher bereit, mit einer *Kreditkarte* zu zahlen. Diese Tatsache lässt sich durch das Vertrauen in die Leistung, durch die physische Nähe der Weinhandlung und der

[710] Die angegebenen Zahlen beziehen sich, wenn nicht anders vermerkt, auf Kundenbefragungen im Sommer-Herbst 1996; vgl. GRÄF/TOMCZAK (Fachbericht, 1997), S. 50ff.
[711] Zur genauen Altersstruktur der Martel-Website siehe Abbildung 1 in Anhang 2.
[712] Zu Details bei den Zahlungsmodalitäten siehe Abbildung 2 in Anhang 2.

dort persönlich erfolgten Kreditkartenübergabe erklären. Denn Stammkunden müssen ihre Kreditkartennummer nur einmal hinterlegen und können bei wiederholten Online-Käufen auf den Online-Datentransfer verzichten.
Die *Bekanntheit der Martel AG* ist aber gerade in St. Gallen und Zürich besonders gross, woraus sich schliessen lässt, dass *positive Erfahrungen* das *Sicherheitsbedürfnis* der Kunden bereits beeinflussen und *eine positive Wirkung auf Kreditkartenbestellungen* ausüben.[713]

Kundenbindungs- und Kundenakquisitionsfähigkeit

Trotz des erwähnten hohen Sicherheitsbedürfnisses der Bestellkunden wird das Online-Angebot der Martel AG akzeptiert und genutzt. Das Ziel, dass die Website den Stammkunden ein Hilfsmittel für einen schnellen und unkomplizierten Bestellvorgang bieten sollte, wurde erreicht. Aber nicht nur immer mehr Stammkunden, auch Online-Neukunden, nutzen das Internet als Bestellkanal (siehe Abbildung 47). Ein steigender Anteil von Online-Wiederholungskäufen unterstreicht die Zufriedenheit der Kunden. Bis Ende September 1996 wurden bereits 14% aller Bestellungen von Online-Wiederkäufern getätigt; heute liegt dieser Anteil zwischen 20 und 30%.[714]

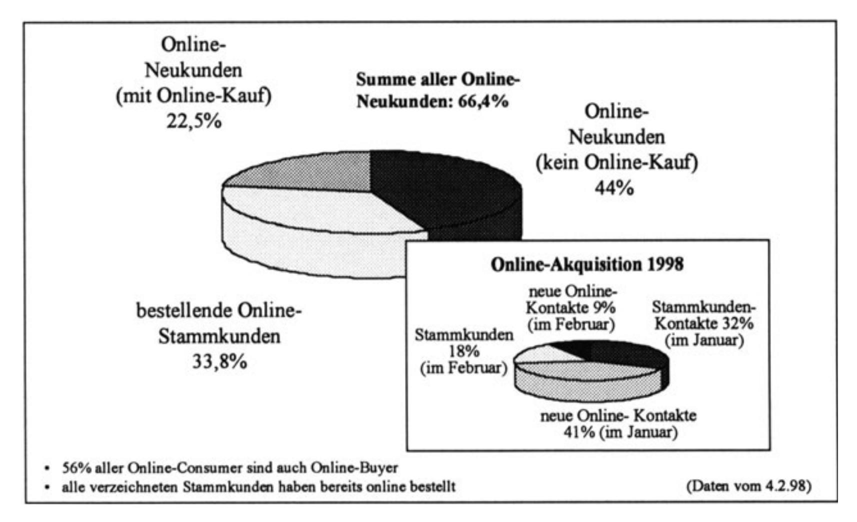


Abbildung 47: Online-Konsumentenstruktur (Martel AG St. Gallen) [eigene Darstellung]

Stärker als erwartet hat sich die Website zu einem Instrument entwickelt, über das sich auch *Neukunden akquirieren* lassen. So waren Anfang 1998 bereits 22% aller Online-Konsumenten der Martel-Website tatsächlich Online-Neukunden, die auch schon über das Internet bestellt haben. Weitere 44% sind Online-Neukunden, die zwar den Weinkatalog samt Preisliste ange-

[713] Der Zahlungsprozess wird stark von seinen Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften bestimmt.
[714] Vgl. GRÄF (Martel, 1998), S. 506; Expertengespräch: Martel am 06.02.1998 und interne Unternehmungsdaten der Martel AG St. Gallen.

fordert, aber noch nicht online bestellt haben. In diesen Fällen hat das Internet zum Erwerb hochwertiger Adressen und zu qualifizierten Kontakten geführt.

3.4.4.2 Kundenseitige Anforderungen an das Internetangebot

Die befragten Kunden äusserten sich mehrheitlich sehr positiv zur Martel-Website und zu ihrem Online-Bestellprozess. Von einigen Kunden wurde der Bestelleingang telefonisch nachgeprüft. War der Datentransfer einer Online-Bestellung bei der Martel AG korrekt erfolgt, so wurde auch die Lieferung zur vollen Zufriedenheit ausgeführt. Heute gibt es keinerlei Datenübermittlungsprobleme mehr.

Die von Kunden geäusserte Kritik[715], dass Preisaktionen im Vergleich zu Mailings zeitlich verspätet auf dem Netz erscheinen und dass Bestellungen der Bordeaux-Subskriptionen nur auf traditionelle Weise möglich sind, wurde aufgenommen und in ein verbessertes Online-Angebot integriert.
Zusätzlich werden von den Stammkunden E-Mail-Services gewünscht, die frühzeitig auf aktuelle Änderungen der Martel-Website aufmerksam machen, um rechtzeitig auf Preisaktionen zu regieren. Zudem wünschen sich viele Kunden eine Anbindung des Online-Bestellsystems an das Lagerhaltungssystem. Bisher erfährt ein Online-Konsument nichts über die Verfügbarkeit einzelner Weine, so dass er keinen Anhaltspunkt erhält, inwieweit er besonders schnell reagieren sollte, um einen bestimmten Wein noch zu erhalten.[716] Gerade personalisierte Newsletter-Services bieten den Kunden einen persönlichen Zusatznutzen.

3.4.5 Erfolgsfaktoren des funktionalen Stammkundenvorteilskonzepts

3.4.5.1 Persönliches Engagement eines technologieaufgeschlossenen Pioniers

Nur dem persönlichen Interesse des kaufmännischen Geschäftsführers und seinem Enthusiasmus bei der Gestaltung dieser Firmen-Website ist es zu verdanken, dass die Martel AG bereits Mitte 1995 eine eigene Präsenz im Internet besass.

Ohne Aussicht auf einen baldigen und messbaren Erfolg, wollte die Martel AG anfangs lediglich Erfahrungen mit dem Medium sammeln. Aber aus diesem spielerischen Umgang mit dem Medium hat sich bald ein ernst zu nehmender, eigenständiger Distributionskanal entwickelt. Mit Hilfe der Internetaktivitäten liess sich das Image einer modernen, aktuellen Unternehmung erhöhen, die technologieaufgeschlossen mit der Zeit geht. Und durch eine Vielzahl an Publikationen und Vorträgen konnte die Martel AG ihren Bekanntheitsgrad innerhalb und ausserhalb der Region verbessern.

---

[715] Vgl. GRÄF/TOMCZAK (Fachbericht, 1997), S. 58: Kundengespräche i.R. der EMB-Studie.

[716] Selbst wenn online Hinweise gegeben werden, ob ein bestimmter Wein in der gewünschten Menge noch am Lager vorrätig ist, sind detaillierte Lagerbestände auch bei Konkurrenzanbietern nicht erkennbar. Eine Offenlegung aktueller Bestände liesse Rückschlüsse auf Vermögenswerte etc. zu; die Furcht eines Weinhändlers vor einem solchen Service erscheint daher gerechtfertigt.

3.4.5.2 Hohe Funktionaliät durch katalogartigen Aufbau

Der Aufbau des elektronischen Kataloges ist sehr mediengerecht: übersichtlich, schnell und einfach bedienbar. Dem Online-Kunden werden nicht nur die kompletten Informationen des Katalogs geboten, diese Daten sind im Vergleich zum Katalog sogar immer aktuell. Auch Preisaktionen und Events erfährt ein Interessent heute schneller direkt über das Internet als per Post - nur regelmässig nachschauen muss er selbst.

Zusätzlich machen Such- und Sortierfunktionen das Auffinden bestimmter Weine im Vergleich zum Katalog einfacher und schneller. Ausserdem sind einzelne Weingüter, von denen Wein bezogen wird und die eine eigene Homepage besitzen, verlinkt. Hier kann sich ein Kunde detaillierter als im Katalog informieren.

Wie der Katalog bietet das Online-Angebot zu jedem Wein eine knappe Erklärung über seine besonderen Charakteristika. Allerdings bietet das Internet hier auch nicht mehr als der Katalog. Eine problemorientierte Beratung wird bislang nur bei einem persönlichen Verkaufsgespräch geboten.

3.4.5.3 Kontinuierliche Anpassung an neue technologische Möglichkeiten

Die stufenweise Entwicklung der Website spiegelt den eigenen Lernprozess der Unternehmung wider. Die vorhandenen Informationen wurden mediengerecht aufbereitet und in anwenderfreundliche Applikationen integriert, die regelmässig verbessert wurden. Einfache Such- und Strukturierungsmechanismen wurden entwickelt, die einen Online-Kunden in seinem Entscheidungsprozess unterstützen und einen klaren Zusatznutzen zum herkömmlichen Katalog bieten.

3.4.5.4 Angemessene Integration in bestehende Prozesse

Internet-Bestellungen werden voll in die physischen Bestellprozesse integriert. Aber es findet ein Medienbruch statt (siehe Abbildung 46). Denn löst ein Kunde eine Online-Bestellung aus, so wird diese ausgedruckt und erneut manuell wie eine schriftliche oder telefonische Bestellung in das interne Bestellsystem eingegeben. Dem Kunden wird eine automatische Bestätigung der Bestellung per E-Mail zugestellt, so dass telefonisches Nachfragen zum Bestelleingang überflüssig ist.

Um die Bekanntheit ihrer Internet-Adresse zu erhöhen, liegen im Geschäft Informationsblätter zur Website der Martel AG aus. Ausserdem wurde die WWW-Adresse von Anfang an auf allen Geschäftspapieren und Katalogen vermerkt.

3.4.6 Schwächen des Konzepts

3.4.6.1 Mangelnde Innovationsleistung bei einseitigem Zielgruppenfokus

Das *Online-Angebot spricht wie der traditionelle Katalog einen Weinkenner, Stammkunden bzw. geübten Weinkäufer* an - nur diese Personen sind in der Lage, ein derart informationsorientiertes Online-Tool zu verwenden. Stammkunden erfahren auf der Martel-Website jedoch keine exklusive Behandlung.
Der durchschnittliche Weinkäufer ist heute jünger als der Online-Stammkunde der Martel AG. Das lässt darauf schliessen, dass die Martel AG es bis heute weder im stationären noch im Online-Geschäft geschafft hat, gerade diese jüngere, zukunftsträchtige Käufergruppe zu gewinnen.[717]

Weiterhin wurde das Internet-Angebot, trotz seiner in Abbildung 47 belegt Eignung zur Neukundenakquisition, nicht dazu genutzt, eine breitere Kundengruppe als im klassischen Geschäft anzusprechen.
Die *Funktionalität* der Website *und Interaktivität* des Mediums *nur unzureichend genutzt, um neue Services zu bieten*, die über die herkömmlichen Katalogleistungen hinausgehen. Ein erster Schritt wäre z.B. eine problemorientierte Herangehensweise, indem Online-Konsumenten Hinweise und Tips zur Wahl des richtigen Weins für bestimmte Anlässe gegeben werden. Anlässe, zu denen Wein getrunken wird, gibt es viele.[718] Es liessen sich passende Links zu Kochbüchern und Rezepten mit ausgewählten Weinempfehlungen legen (vgl. z.B. das Affiliation-Modells von Amazon.com[719]). Ein erster Zusatznutzen wird geboten, indem die Martel AG Hyperlinks zu Weinlieferanten/Weingütern schaltet und damit das Informationsbedürfnis über die Herkunft der Weine befriedigt.

3.4.6.2 Schwache Beziehungspflege durch mangelnde Kommunikationsmöglichkeiten

Die Website der Martel AG bietet dem Kunden Kommunikationsmöglichkeiten lediglich in Form eines allgemeinen E-Mail-Feedback. Zur Kontaktaufnahme aufgefordert wird der Kunde aber in keiner Weise. Die Dialogfähigkeit des Internet wird nicht dazu genutzt, einen problembezogenen Dialog aufzubauen. Der Kunde wird nicht an eine individuelle Problemlösung herangeführt. Antworten auf Fragen zu geschmacklichen Feinheiten oder besondere Empfehlungen zu Gerichten und Anlässen werden nicht gegeben.

Auf der Website wird weder der Dialog zwischen dem Hersteller und seinen interessierten Online-Konsumenten, noch ein Erfahrungsaustausch oder Gespräch zwischen den Kunden, nicht einmal im Rahmen eines Online-Gästebuchs, gefördert. Gerade dieser Dialog liesse sich teilweise als Alternative zu einer Degustation oder persönlichen Beratung im Laden nutzen.

---

[717] Vgl. Ausführungen zu den Kapiteln III 3.3.1.1, 3.3.3 und 3.4.4.
[718] Vgl. GRUNER + JAHR (Branchenbild-2, 1996), S. 9.
[719] Vgl. GERTIS (Web-Communities, 1997), S. 20.

3.4.6.3 Vorteilhaftigkeit für Stammkunden kaum erkennbar

Den Stammkunden wird zwar ein funktionales Werkzeug in die Hand gegeben, dessen Informationen aktuell und jederzeit abrufbar sind, doch werden die Möglichkeiten, einen Stammkunden exklusiv zu behandeln, nicht ausgeschöpft. Einem interessierten Online-Surfer stehen grundsätzlich die gleichen Funktionen und Informationen zur Verfügung wie einem Stammkunden.

Zu den notwendigen Zusatzleistungen einer Website gehört, dass *registrierten Benutzern* ein echter Mehrwert geboten wird. Auf der Martel-Website sind registrierte Benutzer herkömmliche Stammkunden, die sich nur dadurch 'profiliert haben, dass sie mindestens einmal etwas bei der Martel AG bestellt haben. Damit ist prinzipiell jeder Martel-Kunde für die Online-Website 'profiliert', unabhängig davon, ob er überhaupt einen PC oder Interesse am Internet besitzt. Ein *individuelles Kundenprofil wurde nicht abgefragt.* Der *Zusatznutzen ist rein formal und kaum erkennbar. Inhaltliche Vorteile bieten sich einem 'profilierten Kunden' bisher nicht.*

Gerade für registrierte Kunden liesse sich über Kommunikationsmodule ein Zusatznutzen im Sinne eines Kundenbindungsprogamms schaffen. Als eine der einfachsten Möglichkeiten bietet sich beispielsweise ein E-Mail-Reminder-Service an, wie er bereits in Kapitel 3.4.4.2 angesprochen wurde. Der Stammkunde könnte seinen geschmacklichen Vorlieben entsprechend über Preisaktionen oder Neuzugänge informiert werden. Auf diesem Wege könnten ihm Angebote, auch Preisvorteile, als Funktion seiner bisherigen Online-Umsätze angeboten werden. Geschmackliche Vorlieben liessen sich aus den letzten Bestellungen eines Kunden ableiten und über ein online abgefragtes Interessensprofil ergänzen.

3.4.7 Zusammenfassende Ergebnisse

Das Online-Angebot der Martel AG versteht sich als funktionales Transaktionsangebot, das sachliche, sehr knappe Informationen zu jedem angebotenen Wein offeriert. Emotionale Aspekte bleiben bei der Website völlig unberücksichtigt. Obwohl es sich bei Wein um ein durchaus emotional aufladbares Produkt handelt, das eine Vielzahl von Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften besitzt, wurden Informationen ausschliesslich sachlich, nüchtern und tabellarisch aufbereitet - sogar graphisch weniger ansprechend als im Katalog.
Obwohl sich das Internet auch im Weinfachhandel dazu nutzen lässt, stärker auf die individuellen Bedürfnisse verschiedener Kundengruppen einzugehen, wurde diese Möglichkeit kaum wahrgenommen. Während früher vorwiegend Weinspezialisten in Weinfachgeschäften einkauften, besteht über das Internet sogar vermehrt die Möglichkeit, auch eine breitere, jüngere und bislang weniger versierte Kundengruppe anzusprechen, die auf die persönliche Beratung beim qualifizierten Weinkauf angewiesen ist. Auf der Grundlage spezifischer Kundenmerkmale (Konsumpräferenzen, Konsum- und Kaufsituationen, Einkaufshäufigkeit, Rechnungsbeträge u.ä.) liessen sich dem Kunden Vorschläge unterbreiten. Seinen Wünschen entsprechend könnte er sich mit zusätzlichen Informationen zu seiner Weinauswahl (Anbaugebiete)

oder allgemein zum Thema Wein (Termin für Weinproben, Fachvorträge, zusätzliche Tips zu Rezepten, Restaurants etc.) versorgen.

Der Online-Erfolg der Martel AG gründet sich erstens auf das qualitativ hervorragende Weinsortiment der Martel AG und zweitens auf die Tatsache, dass diese Unternehmung bereits als Pionier im Netz aktiv wurde. Durch regelmässige inhaltliche und technische Aktualisierung der Website besitzt die Martel AG gegenüber anderen Unternehmungen, die später in diesen Markt eingetreten sind, nicht nur einen Vertrauensvorsprung bei ihren Kunden, sondern auch einen beträchtlichen Bekanntheits- und Erfahrungsvorsprung. Die Martel AG sollte die Fähigkeiten des Mediums noch stärker nutzen und darauf bedacht sein, ihren Pioniergewinn nicht leichtfertig zu verspielen.

3.5 Strategieansatz: Emotionales Themenweltkonzept am Beispiel der Marke Milka von Kraft Jacobs Suchard

Seit Mitte 1996 beschäftigt sich der Konzern Kraft Jacobs Suchard (KJS) mit dem Internet und sammelte völlig losgelöst von den klassischen Marketingmassnahmen erste Erfahrungen mit diesem neuen Medium. Für die drei Marken Kraft, Jacobs und Suchard wurde jeweils ein Angebot ins Netz gestellt werden. Für Suchard war dies die Marke Milka.[720]
Für die Online-Aktivitäten war die Frage zu klären, wie mit einer sehr bekannten Low-Involvement-Marke wie Milka im Internet umgegangen werden muss. Schwerpunkt der Betrachtung war die Annahme, dass das Medium Internet in Zukunft verstärkt zur Kommunikation und eventuell sogar zum Vertrieb von Schokolade genutzt werden soll.
Sie ist seit Dezember 1996 im Internet unter www.milka.de erreichbar (siehe Abbildung 48).

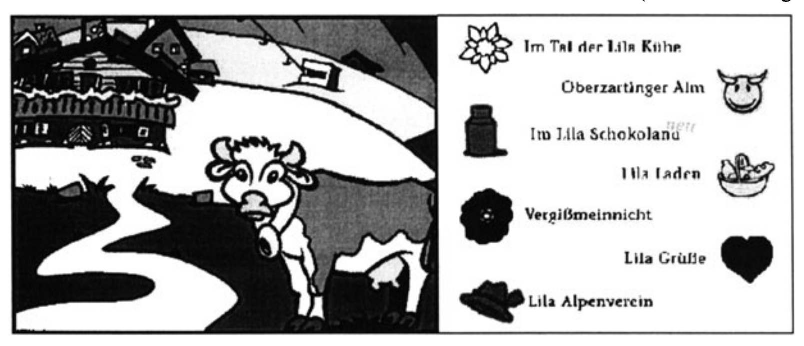


Abbildung 48: Im Tal der Lila Kühe [Quelle: http://www.milka.de/; Screenshot am 12.3.98]

---

[720] Die unternehmungsspezifischen Aussagen dieses Fallbeispiels beruhen fast ausschliesslich auf Expertengesprächen mit
- Herrn S. Balzer, Geschäftsführer der Firma LAVA, am 12.10.97, 17.02.98 und 12.03.98,
- Herrn C. Gummig, Geschäftsführer der Firma mme¦cc, am 05.02.98, 18.02.98 und 04.03.98,
- Frau L. Lange, Manager New Media von Kraft Jacobs Suchard, am 05.03.98

sowie Vortrags- und internen Unternehmungsunterlagen.

3.5.1 Situationsanalyse und -diagnose

Zum damaligen Zeitpunkt gab es im deutschsprachigen Raum keinerlei Online-Aktivitäten konkurrierender Schokoladenhersteller, an denen sich Suchard hätte messen müssen. Durch die Dynamik im gesamten Umfeld der Kommunikationstechnologien liess sich aber davon ausgehen, dass auch Konkurrenten die Chancen des Mediums erkennen und nutzen würden. Wichtig erschien es KJS daher, frühzeitig eine eigene Initiative zu ergreifen.

3.5.1.1 Branche

Allein in Deutschland produzieren von rund 270 industriellen Süsswarenherstellern ca. 120 Süsswarenbetriebe Schokoladenwaren. Trotzdem beherrschen einige wenige Hersteller den Markt. *Suchard ist der Marktführer bei Tafelschokolade* mit einem Marktanteil von 33% vor Ritter mit knapp 19% und Ferrero mit rund 11%.[721] Bei Tafelschokolade besteht ein starker Preiswettbewerb. In Deutschland verfolgt Milka eine aggressive Niedrigpreisstrategie.
Eine zunehmend mangelhafte Rentabilität im 100g-Bereich der Tafeln versuchen Schokoladenhersteller durch andere Packungsgrössen zu kompensieren, denn der Markt der Schokoladengross- und Schokoladenminitafeln[722], aber auch pralinenähnlicher Produkte ist stark im Wachstum begriffen.[723]

Frauen kaufen wesentlich mehr Schokoladenprodukte als Männer. *Frauen zeigen beim Kauf von Schokolade ein ausgeprägtes Markenbewusstsein.* Über 80% achten auf Markennamen, gut 13% kaufen immer die gleiche Marke.[724]

Süsswaren werden über *verschiedene Vertriebsformen* verkauft. 1994 besass der traditionelle Lebensmitteleinzelhandel 42%, Verbrauchermärkte 29% und Discounter inklusive Aldi 29% des Süsswarenumsatzes. Hinzu kommt der Vertrieb über Bäckereien, Tankstellen, Kantinen und Kiosken, der als sog. *„Impulsbereich"* inzwischen eine wichtige Rolle spielt. Über diesen Vertriebskanal wurden 1993 ca. 30% der in Deutschland angebotenen Süsswaren abgesetzt.[725]

Bis heute gibt es für die Milka-Website keine branchenfremden Benchmarks oder Vorbilder. Milka ist im deutschsprachigen Raum das erste Low-Involvement-Produkt der Lebensmittelbranche, das sich im Internet mit einem ausgeprägt emotionalen Konzept präsentierte (siehe Abbildung 48). Selbst heute, über 18 Monate nach den ersten Online-Aktivitäten von KJS, ist die Konkurrenz nur sehr zurückhaltend im Umgang mit dem neuen Medium. Die *meisten*

---

[721] Vgl. GRUNER + JAHR (Branchenbild-6, 1995), S. 9; GRUNER + JAHR (Branchenbild-1, 1997), S. 9: Die fünf führenden Hersteller besitzen gemeinsam bereits einen Marktanteil von 78%.
[722] Tafelgrösse über oder unter 100g.
[723] Vgl. GRUNER + JAHR (Branchenbild-1, 1997), S. 1.
[724] Vgl. GRUNER + JAHR (Branchenbild-1, 1997), S. 5, 9 nach Brigitte Kommunikationsanalyse '96. Haushalte mit Kindern kaufen kaum Pralinen, dafür aber überdurchschnittlich viel Tafel- und Riegelschokolade. Die zwischen 29- und 49jährigen kaufen meist massive Tafelschokoladen, während gefüllte Tafelschokoladen auch von sehr jungen Kunden, Schokoriegel von jungen Leuten unter 30 Jahren und Pralinen von älteren Leuten nachgefragt werden.
[725] Vgl. GRUNER + JAHR (Branchenbild-6, 1995), S. 7f.

Schokoladenhersteller bieten imageorientierte Information-Sites mit geringem Zusatznutzen an.[726]

Ein aussergewöhnliches, als *Benchmark* nutzbares *Online-Angebot* bietet die amerikanische Unternehmung *Hershey's* mit einer sehr komplex strukturierten Website. Sie ist auf die Bedürfnisse unterschiedlicher Zielgruppen abgestimmt.[727]

3.5.1.2 Kraft Jacobs Suchard und ihre Vorgehensweise im Internet

KJS hatte bis Mitte 1996 keinerlei Internet-Erfahrungen und suchte die Unterstützung externer Berater. Gemeinsam mit der Firma LAVA wurden erste Ideen zu einer Milka-Website erarbeitet. Vom September 1996 bis Juli 1997 wurde die Website von der Firma LAVA, danach, seit Anfang August 1997, von mme¦cc betreut.

Der Anfang war schwierig: Alle Online-Aktivitäten wurden intern eher belächelt und nicht ernst genommen. Nur schwer liessen sich Kollegen überreden, das Internet mit eigenen Beiträgen zu unterstützen. Selbst heute, nach 18 Monaten, ist der Stellenwert der Online-Projekte noch immer sehr gering. So macht das Online-Budget nur 0,5% des gesamten Marketing-Budgets aus und auch erst jetzt darf erstmals die WWW-Adresse beispielsweise in einem TV-Spot gezeigt oder auf den Schokoladenwicklern aufgedruckt werden.

Mittlerweile ist das Internet aber anerkannt und akzeptiert, so dass eine fast gegenteilige Wirkung einsetzt. Heute kommen Kollegen von sich aus und bitten bei fast allen traditionellen Verkaufsförderungs- und Sponsoringmassnahmen selbst darum, diese ungeprüft ins Internet zu übernehmen (ohne vorab Sinn und Zweck oder gar mögliche Chancen und Risiken diskutiert zu haben).

3.5.1.3 Die Marke Milka

Milka ist eine sehr bekannte, stark gestützte Marke, die sich durch die drei Core-Values die 'Alpen', die Farbe 'Lila' und die 'Kuh' auszeichnet. Diese Markenwelt, mit der Kuh in ihrem Mittelpunkt, existiert unverändert seit 25 Jahren. Die Begriffe 'Zartheit' und 'Milch' sind zwar sehr eng verwandt, gehören aber nicht zu den festgeschriebenen Markenwerten.

---

[726] Beispiele aus dem europäischen Raum sind www.ritter-sport.de, www.lamilutti.com, www.zotter.at und www.spruengli.ch. Sprüngli versucht mit seinem Online-Angebot das Qualitätsimage seiner Produkte zu unterstreichen. Bei diesem Online-Angebot handelt es sich um eine eher funktionsorientierte Information-Site, bei der dem Kunden ein funktionaler Zusatznutzen geboten wird. Denn neben allgemeinen Informationen zu den Produkten und zur Unternehmung (z.B. Geschichte, Fakten & Zahlen) werden die Adressen und Öffnungszeiten der Restaurants und Verkaufsstellen genannt und ein Bestellservice angeboten. Bei den Bestellprodukten handelt es sich nicht um einzelne Produkte sondern um geschenkartige Produktbündel.

[727] Im Internet erreichbar unter http://www.hersheys.com/. Siehe zu Details Anhang 4. Die Website der Unternehmung Hershey's kann heute als Benchmark für die Online-Aktivitäten der Schokoladenhersteller bezeichnet werden.

Über den Handel werden neben dem Kernprodukt der Schokoladentafel mittlerweile viele Off-Spring-Produkte wie 'Lila Pause', 'I love Milka', 'Lila Schoko + Keks' usw. angeboten. Zusätzlich vertreibt Milka sog. Merchandising-Produkte wie Milka-Handtücher, Milka-Rucksäcke, Milka-Uhren und Milka-Plüsch-Kühe über andere Vertriebswege.

Die klassischen Milka-Produkte sind grundsätzlich sehr einfache, preiswerte, wenig komplexe oder gar erklärungsbedürftige Güter. Aufgrund einer längeren Haltbarkeit, der hygienischen Verpackung und der bekannten, stark gestützten Marke geht ein Käufer ein geringes, kaum wahrnehmbares Fehlkaufrisiko ein. Bei dem Kauf eines Milka Schokoladenriegels handelt es sich um einen typischen Impulskauf eines Low-Involvement-Produkts am Point of Sale (POS), der in Verbindung mit einer anderen Tätigkeit z.B. Einkauf im Supermarkt, Tanken an der Tankstelle, Pause auf der Skihütte, kurze Arbeitspause in der Cafeteria erfolgt.[728] Ein eigenständiger Markenauftritt im Internet erscheint daher auf den ersten Blick nicht plausibel.

3.5.1.4 Zielgruppe

Milka besitzt zwei Zielgruppen: die Käufer- und die Verwenderzielgruppe. Auffällig ist der grosse Unterschied zwischen den beiden Gruppen. Bei Milka-Produkten handelt es sich oft um POS-Impulskäufe oder um Geschenkkäufe, beispielsweise der Grossmutter für ihren Enkel. Die meiste Schokolade wird, wie allgemein in der Branche, auch bei Milka, von Frauen gekauft.[729] Damit überrascht es nicht, dass die Käuferzielgruppe eher weiblich und um die 40-45 Jahre alt ist, während die Verwenderzielgruppe junge und männliche Mitglieder aufweist. Diese grosse Diskrepanz ist seit Jahren bekannt.[730] Trotzdem führten quantitative Marketingziele dazu, dass Suchard ihre gesamten Marketingmassnahmen auf genau diese ältere Käuferzielgruppe ausrichtete. Sehr zurückhaltend und nur mit sog. Off-Spring-Produkten[731], wie den 'Lila-Pause'-Riegeln wurden bislang erste Versuche unternommen, eine etwas jüngere Zielgruppe zu erreichen. Die klassische Ansprache erfolgt bis heute grösstenteils über TV; Kommunikation über Printmedien ist vernachlässigbar klein. Im Mittelpunkt der TV-Werbung steht eine natürliche Alpenwelt, in der die Bilder junger, aufgeschlossener Mädchen, vertrauensseliger Grossväter oder verliebter Paare eine sehr warme, traditionelle und heimelige Atmosphäre erzeugen. Und wie gewünscht, werden eher ältere Damen angesprochen. Die männliche, jüngere Verwenderzielgruppe bleibt unerreicht.[732]

Da die Nutzergruppe des Internet, wie bereits in Kapitel 1.1.1.2 und Kapitel 2.3 beschrieben, eher jünger und männlich ist, bestand erstmals die Hoffnung, auch die Verwenderzielgruppe ansprechen zu können. KJS ging davon aus, dass sich Internet-Nutzergruppe (das Alter liegt je nach Studie zwischen 25 und 40 Jahren) und Milka-Verwenderzielgruppe stark über-

---

[728] Expertengespräche: Gummig am 04.03.98 und Lange am 05.03.98.

[729] Expertengespräche: Balzer am 17.02.98 und Gummig am 04.03.98. Vgl. GRUNER + JAHR (Branchenbild-1, 1997), S. 5.

[730] KJS führt im Rahmen ihrer Marktforschung sog. Fokusgroups durch, bei denen Konsumenten zu ihrem Konsumverhalten befragt werden.

[731] Nebenprodukte des Markenkernprodukts.

[732] Expertengespräche: Balzer am 17.02.98.

schneiden. Gleichermassen unbefriedigend erscheint deshalb die geringe umsatzrelevante Reichweite einer Milka-Website, da aufgrund der heutigen demographischen Internetstruktur die umsatzrelevante Milka-Käuferzielgruppe online kaum erreichbar ist.[733]

3.5.1.5 Bedürfnisse der Kunden

Ausgangspunkt der Online-Aktivitäten war die aus der TV-Werbung vertraute Alpenwelt. Das vermittelte *Gefühl von Zuneigung und Freundschaft* konnten die Zuschauer bisher nicht ausleben. An diesem Schwachpunkt der TV-Werbung setzt die Website an und hilft den Kunden, eine *Beziehung* zur Milka-Alpenwelt und ihrer netten 'Familie' aufzubauen. Die Nutzer der Milka-Website lassen sich entsprechend der in Kapitel 2.5.1 abgeleiteten Nutzergruppe den *Unterhaltungs- bzw. Spassuchenden* zuordnen.

Milka-Schololade ist ein klassisches Low-Involvement-Produkt, das sich aufgrund seiner bekannten Marke vor allem durch seine *einfachen, nicht erklärungsbedürftigen Sucheigenschaften* auszeichnet. Entsprechend lässt sich davon ausgehen, dass ein Kunde zwar *kein besonderes Informationsbedürfnis* äussert, dieser Kunde bei Bedarf aber ein Produkt kaufen können möchte. Wie stark dieses *Transaktionsbedürfnis* für Milka-Produkte im Internet besteht, lässt sich kaum beantworten. Sicher ist, dass sich die für Milka typischen POS-Impulskäufe nur schwer ins Internet übertragen lassen. Zudem wird das Internet als 'High-Involvement-Medium' verstanden.[734]

3.5.2 Strategisches Online-Marketing

Die Online-Projekte werden bisher völlig unabhängig von klassischen Marktingmassnahmen entwickelt. Einzige Vorgabe sind die zu beachtenden Brand-Values. Die mittels klassischer Kommunikationsmassnahmen nicht erreichbare Verwenderzielgruppe eher junger und männlicher Personen sollte über ein Internetangebot anzusprechen versucht werden. „Ein Bruch zur klassischen Marketingkommunikation schien somit unvermeidlich, wenn über die Online-Kommunikation tatsächlich erstmalig die Verwenderzielgruppe der klassischen Marke erreicht werden sollte."[735]

KJS wollte versuchen, als Hersteller in einen eigenen direkten Dialog mit seinem wirklichen Endverbraucher zu treten. Dieser Dialog bleibt sonst dem Handel vorbehalten. „Und genau um den Lernprozess ging es"[736]. Diesen Kommunikationsprozess gilt es zu initiieren.

---

[733] Siehe Kapitel 2.3.1.
[734] Expertengespräch: Lange am 05.03.98; siehe auch Kapitel 2.3.2.3.
[735] Expertengespräch: Balzer am 17.02.98.
[736] Expertengespräch: Balzer am 17.02.98.

3.5.2.1 Online-Ziele

Bis heute werden für die Internet-Projekte von Milka von KJS nur wenige qualitative und keine quantitativen Ziele vorgegeben. Im Vordergrund stehen im einzelnen:

- erste Erfahrungen mit dem Online-Medium zu sammeln,
- das neue Medium folgerichtig zu erobern und sowohl werblich auszunutzen als auch als neuen Vertriebskanal zu besetzen,
- Aufmerksamkeit zu erzeugen und eine Aktualisierung der drei Brand-Values 'Lila, Alpen und Kuh' durch ein medien- und zielgruppenadäquates Angebot zu erreichen, um
- die emotionale Markenbindung zu intensivieren sowie ihren Bekanntheitsgrad zu stützen,
- eine Rechtfertigung für eine dauerhafte Online-Budgetierung herbeizuführen (das Budget für die Website wird bislang dem klassischen Marketingbudget entnommen) und damit
- zukünftige Investitionen des Herstellers (KJS) in eine mittel- bis langfristig aufzubauende One-to-One-Beziehung zum Kunden, unabhängig vom Handel, zu begründen.

Mittlerweile versteht KJS die Funktionsweise der Online-Kommunikation und vertraut dem Medium. Die Website funktioniert. Daher rücken verstärkt andere, auch verkaufsorientierte Ziele in das Bewusstsein, denn KJS möchte natürlich auch im Bereich des Online-Vertriebs auf die Zukunft vorbereitet sein, wenn in einigen Jahren viele Geschäftsprozesse mit den Kunden, Lieferanten vielleicht über globale Netze (Internet, Intranet, Extranet) laufen.
Momentan werden erste Erfahrungen mit dem Verkauf von Milka-Produkten, meist kombiniert mit Milka-Merchandising-Produkten, gesammelt. An einem eigenständigen, umfassenden Online-Vertrieb ist KJS, z.B. in Kooperation mit dem Handel, erst mittelfristig interessiert. In diesem Bereich gilt es aber noch viele ungelöste Fragen (z.B. zu Zahlungsmitteln, der Preisgestaltung usw.) zu beantworten.

3.5.2.2 Funktionsebenen und Struktur der Milka-Website

Die Website von Milka betont heute die beiden Funktionsebenen 'Communication' und 'Commerce' (siehe Abbildung 49).

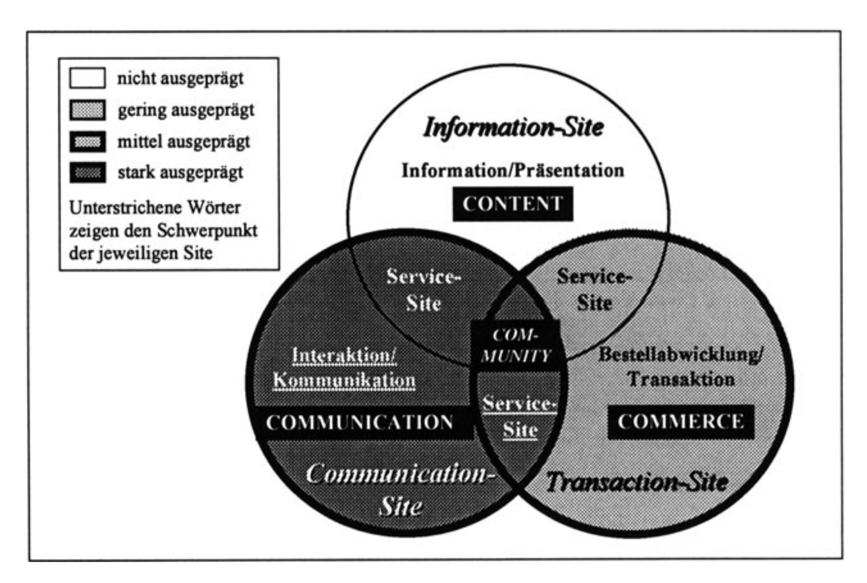


Abbildung 49: Funktionsebenen der Milka-Website [eigene Darstellung]

Die *Kommunikationsfunktionen* dienen dem Aufbau einer engen Beziehung zwischen der Marke und ihren Kunden, die *Bestellfunktionen* der funktionalen Abwicklung von Online-Transaktionen. *Emotionale* und trotzdem sehr *interaktive* und *serviceorientierte* Elemente zum Thema *'Beziehung/Liebe'* bestimmten beide Funktionsbereiche und führen zu einer emotionalen Aufladung der Marke. So gelingt es, eine *markenbezogene Interessengemeinschaft*, eine *'Care Community'*[737], aufzubauen. Das *Pflegebedürfnis* und die *virtuelle Beziehung* zur ‚eigenen' Milka-Kuh verbindet die Kunden. Dem Bedürfnis *exklusive Geschenke einfach zu verschicken* wird durch *funktionale* und einfache Applikationen rund um das Thema 'Geschenkeservice' erfüllt.

Die Website ist klar und einfach aufgebaut (siehe Tabelle 8). Der Online-Konsument gelangt mit nur 2-3 Klicks, mitten in die gewünschte Anwendung.

[737] Vgl. GUMMIG (Vortrag_02, 1998), Vortrag am 17.06.98 an der Universität St. Gallen

1. Ebene	**Homepage** Hinweis auf die Rubriken:											
	Tal der Lila Kühe			***Lila Geschenke Service***		***Oberzartinger Alm***	*zeitl. begrenzte Online-Promotion, z.B.* ***Der Lila Ski-Spass***	*Lila Alpenverein*		*Lila Grüsse*	*Vergissmeinnicht*	*Alles über Milka*
2. Ebene	**Informationsseite zur Benutzung des Tamagotschi inkl.:** **Passworteingabe** für Kuh-Paten	Link zur Patenschaft-anmeldung	Link zu Infos über Patenschaft-	**Übersicht alle Geschenkprodukte** inkl. Preis-angabe		Informationsseite (mit Link für Download)	Informationsseite (mit Link zum Spiel & Download)	**Wochenstruktur:** aktuelle Gästebucheintragungen		**Eingabemaske:** (***Kartenauswahl***, E-Mail- und ***Grusseingabe***)	**Eingabemaske:** (***Termine und Gründe***)	**Wahl zwischen:** • Geschichte (von Milka) od. • Galerie (der Poster) (jew. 1 Seite)
3. Ebene	Tamagotschi: • ***Kuh im Stall*** (4 Aktionsfunktionen: Streicheln, Füttern, Melken, Tanzen) • ***Kuh im Beauty-Salon:*** (2 Aktionen: Waschen, Beauty) • ***Kuh beim Arzt*** (3 Aktionsfunktionen: Vitamine, Untersuchung, Wiegen) • ***Events (zeitl. begrenzt)*** (z.B.: Romance-Stage, Almabtrieb etc.)	**Eingabeformular**	Informationsseite (mit Link für Download)	Detailansicht und Infos zum jew. Geschenkpaket	**Eingabemaske für Bestellung**	Chat-Room	*(beliebige Anzahl Unterebenen, je nach Inhalten)*	Abruf der Eintragungen einer bel. Vorwoche	**Feedback-Formular für eigene Eintragung**			
4. Ebene	jew. Aktion im Stall											
5. Ebene	Wahl eines neuen Ortes (Arzt, Beauty-Salon, sonst.)											
6. Ebene	jew. Aktion am gewählten Ort											

Graue Flächen:

- ***Interaktive Module,***
- **persönliche Eingaben** oder
- Kontaktmöglichkeit

Tabelle 8: Struktur der Milka-Website [eigene Darstellung; Stand: März 1998]

3.5.2.3 Das Online-Kommunikationskonzept: Dialog zur Kundenbindung

Die Markenwelt gilt es, vollständig in der Website zu repräsentieren. Daher wurde sie von Anfang an farblich in lila gehalten und schrittweise weiterentwickelt. Im ersten Entwicklungskonzept standen die Brand-Values 'Alpen' und 'Lila' sowie der Begriff der 'Zartheit' im Mittelpunkt einer eigenständigen Alpenwelt. Im zweiten Konzept rückte dann die 'Kuh' in das Zentrum der Online-Alpenwelt.

Damit wurde die Milka-Website *stufenweise von einer linearen Präsentations-Site zu einer interaktiven Kommunikations-Site weiterentwickelt.* Zum Zwecke des Aufbaus einer dauerhaften One-to-One-Beziehung werden hauptsächlich Applikationen, die auf technischer Interaktion basieren, genutzt. Eine persönliche Kommunikation (z.B. Hersteller-Kunde-Chat) steht weniger im Vordergrund. Personelle Ressourcen sind stark begrenzt, so dass selbst die Bearbeitung von E-Mails an Kapazitätsgrenzen stösst und persönliche Interaktion besser zurückhaltend eingesetzt und weitgehend von der Agentur, also extern, bewältigt werden muss.

3.5.2.3.1 Entwicklungsstufe 1: Die imageorientierte Milka Soap-Opera

Im Mittelpunkt des ersten Konzepts stand eine Soap-Opera (siehe Tabelle 2 im Anhang 4). Wöchentlich wurde eine neue Folge einer linearen Geschichte aus der Online-Alpenwelt erzählt, die sich der interessierte Internet-Nutzer als 2-3 minütige Comic-Bildfolge herunterladen konnte. Hauptdarsteller waren die neu kreierten Figuren Toni, Resi, Zensi u.a., die in der Stadt 'Oberzarting' zu Hause waren.[738] Die Geschichte liess sich innerhalb der Welt von Oberzarting beliebig erweitern und das Drehbuch auf Sonderaktionen, Events, Saisons anpassen. Zur Steigerung der Werbewirksamkeit der Website verwendeten die Figuren in der Geschichte selbstverständlich immer wieder Milka-Produkte.

Zur damaligen Zeit eignete sich eine Darstellung und Integration der 'Lila Kuh' noch nicht für die eine Online-Präsentation. Denn die noch starre und fixe Vorgabe des Brand-Managers verbot eine andere als die dem Brand-Manual entsprechende, naturalistische Darstellungsform der Kuh mit Blickrichtung nach hinten.[739]

Im Vordergrund der Soap-Opera stand die *Präsentation der Markenwelt* und weniger ein direkter Kundendialog. Der Kunde sollte sich über alle Aspekte der Marke informieren können und ein Forum finden, wo er seine Fragen stellen konnte. Er sollte der Geschichte regelmässig folgen, wobei die Gefahr, eine Folge zu versäumen, ihn in wöchentlichen Abständen auf die Page zurückholen sollte.

---

[738] Der in diesem Konzept stark betonte Begriff 'Zartheit' kann online zwar nicht physisch erfahren werden, lässt sich aber durch die Wahl des Heimatortes in die Soap-Opera aufnehmen.

[739] Ihr Name 'Adelheid' wird auf der Website bisher nicht kommuniziert, vgl. FISCHER (Milka, 1998), S. 92.

Parallel zur 'Soap-Opera' und den 'Lila Grüssen' wurde das *'Lila Message Board'*, das die Funktionalität eines *Gästebuchs* aufwies, eröffnet. Dieses Message Board war aus Angst vor negativen Kundenbeiträgen in den ersten 6-7 Monaten nicht öffentlich, sondern *nur mit Passwort* nach vorheriger Registrierung zugänglich. Im nachhinein wurde deutlich, dass *diese Passwort-Beschränkung der Grund für die nur geringe Beteiligung und den anfänglichen Misserfolg dieser Applikation war.*

Eine letzte Applikation dieser ersten Entwicklungsstufe der Milka-Website ist der *'Lila Laden'*. Er entsprang einer klassischen Promotion-Aktion und wurde im Mai 97 eröffnet. Innerhalb kürzester Zeit und *völlig überraschend wurde dieser Online-Shop von den Online-Kunden angenommen und stark genutzt, obwohl ausschliesslich Merchandising-Produkte angeboten wurden* und er eigentlich spasseshalber und als Test initiiert worden war.

Negativ und aus heutiger Sicht nicht medienadäquat war der fix vorgegebene Aktualisierungsrhythmus. Das bedeutete, dass die 'Soap-Opera' mit ihren serienmässigen Folgen einen kontinuierlichen und *hohen Betreuungs- und Aktualisierungsaufwand* mit sich brachte. Ständig mussten neue Geschichten und Zeichnungen entwickelt werden. *Die Soap-Opera konnte damit nicht wie eine rein auf technischer Interaktion beruhende Applikation, wie beispielsweise die 'Lila Grüsse' oder das Kuh-Tamagotschi, zum Selbstläufer werden.*

Interaktive Elemente wurden in den ersten Monaten nur zurückhaltend verwendet. Versucht wurde, den Kunden zur Teilnahme an einem Quiz, dem sog. I-Kuh Test, zu bewegen, bei dem eine Frage zur aktuellen Folge der Geschichte gelöst werden musste. Bei der *Soap-Opera* nimmt der Online-Nutzer *eine eher passive und konsumierende, dem Fernsehen vergleichbare Haltung* ein. Die Aufforderung, sich an der Geschichte zu beteiligen, *selbst aktiv zu werden* und Vorschläge für ihren Verlauf zu unterbreiten, wurde *nur sehr zurückhaltend genutzt.* Der *Interaktionsgrad* konnte in diesem Bereich *vom Kunden nicht mitbestimmt* werden.

Die Soap-Opera war nicht nur finanziell sehr aufwendig, sie stellte auch *technisch hohe Anforderungen* an ihre Nutzer. Für das Streaming-Verfahren musste eine Software heruntergeladen werden, was mit sehr langen Übertragungszeiten verbunden war und daher zu geringen Abrufzahlen führte. Nicht einmal die Hälfte der Website-Besucher schaute sich überhaupt die Soap-Opera an.
Diese Schwächen erkennend suchte KJS Mitte 1997 nach Alternativen.

3.5.2.3.2 Entwicklungsstufe 2: Das interaktive Lila-Kuh-Tamagotschi

Ende September 1997, nach einer 2-monatigen Entwicklungsphase, wurde eine neue Kernapplikation gelauncht. Seither steht das Lila-Kuh-Tamagotschi im 'Tal der Lila Kühe' im Zentrum der Website (siehe Tabelle 2 in Anhang 4).[740]

[740] Expertengespräch: Gummig am 05.02.98: Die Idee zum Kuh-Simulator entstand zur Zeit des Tamagotschi-Booms. Konkrete Vorbilder gab es aber keine, obwohl es damals eine holländische Website mit Kühen gab.

Der Leitgedanke bei Milka war eine „*Care Community*“[741] zu schaffen. Die in der klassischen Werbung vermittelte vertrauenswürdige Stimmung, und das von Kunden nicht auslebare Zuneigungs- und Liebebedürfnis, sollten im Internet neu umgesetzt werden. Der Ansatz war, *eine nette Kuh zum Verlieben zu schaffen, eine Kuh, die man sogar streicheln, liebkosen und versorgen* kann (siehe Abbildung 50).

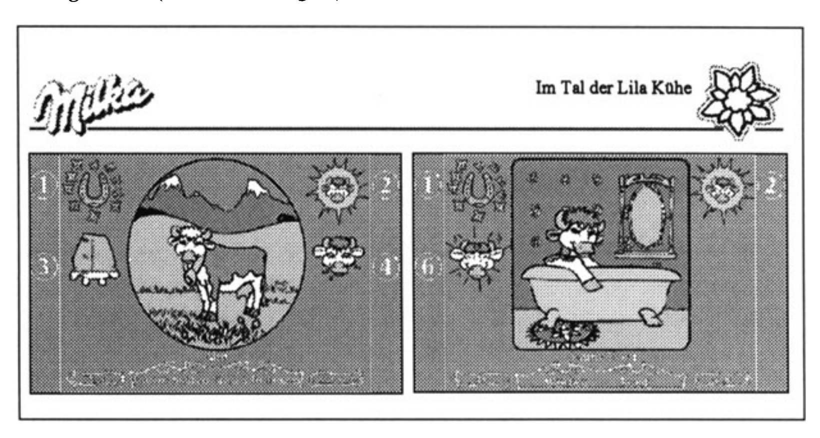


Abbildung 50: Beispiele für den Pflegebedarf einer persönlichen Lila Kuh
[eigene Darstellung, in Anlehnung an Website]

Im ersten Jahr durfte die Milka-Kuh aus Angst vor einem negativen Einfluss auf die Marke nicht im Internet verwendet werden. Nun, nach den ersten *Erfahrungen*, wurde deutlich, dass sich *Online-Aktivitäten* wie alle Werbemassnahmen *immer eng an* den über Jahre hinweg *aufgebauten Markenwerten zu orientieren* haben. Nur so lassen sich kognitive Dissonanzen bei Online-Konsumenten vermeiden. Ausserdem wurde erkannt, dass sich eine *Figur (Mensch oder Tier) hervorragend dazu eignet, eine Website lebendig zu gestalten und ihr einen persönlichen Charakter im Sinne eines Moderators zu verleihen*, der dialogisch durch die Website führt. Die Wahl von anderen Tieren als Kühen, auch anderen als lila-farbenen Kühen, hätte im Markenzusammenhang nicht überzeugt.

Eine comicartige, künstliche Darstellung wurde gewählt und eine Entfremdung des Brands von der naturalistischen ‘Milka Kuh’ zugelassen.[742] Eine Vervielfältigung der Cartoon-artigen Online-Milka-Kuh - es existieren unendlich viele verschiedene, individuelle Kühe - hat aus Sicht des Brandmanagers keinen negativen Einfluss auf das Brand der ‘Lila Kuh’. E-Mails bezeugen, dass *Internet-Nutzer positiv überrascht* sind *von dem frischen, innovativen Umgang*

Diese Kühe waren nicht individualisiert, sondern veränderten ihr Aussehen nur geringfügig in Abhängigkeit vom Hit-Aufkommen.

[741] Expertengespräch: Gummig am 5.02.98.

[742] Vgl. GUMMIG (Vortrag_01, 1998): Aus Sicht vieler Stadtkinder sind Kühe lila: 70% der 7-9jährigen deutschen Stadtkinder, meinen, Kühe seien lila.

mit der Marke und dass „die Leute das Gefühl haben, die Kuh ist nicht mehr in einem Elfenbeinturm, sondern sie kommt jetzt echt zu Dir, mailt Dir und spricht mit Dir".[743]

Das Tamagotschi knüpfte inhaltlich an die Soap-Opera an, um Dissonanzen zu vermeiden. Die Online-Marke wurde dazu leicht umpositioniert und wieder enger an den Core-Values geführt: Die ‚Lila Kuh' als wichtigstes Merkmal steht nun neben den Brand-Values 'Lila und Alpenwelt' auch bei allen Werbemassnahmen im Internet im Vordergrund.

Mit dieser neuen Applikation wurde es KJS möglich, seine *Online-Stammkunden besser kennenzulernen*, denn die Applikation findet in einem geschützten Bereich statt, der nur über ein *Passwort* zugänglich ist. Um eine Patenschaft zu übernehmen muss ein Interessent mehrere *persönliche Fragen* beantworten.

Auf spielerische Art und Weise förderte diese Applikation eine One-to-One-Beziehung des Online-Kunden zur Marke. Jeder interessierte Kunde kann Pate einer 'Lila Kuh' werden, wobei die regelmässige Pflege der 'Lila Kuh' den Kunden regelmässig auf die Website zurückkehren lässt und ihn bindet. Der Kuhpate nimmt durch seinen persönlichen Pflegeaufwand direkt Einfluss auf die Entwicklung „seiner" Kuh. Zudem bringt sich die 'Lila Kuh' regelmässig in Erinnerung, in dem sie ihrem Paten E-Mails schreibt (die persönliche Kuh ist Absender der E-Mails) und ihn auf Events und ihr Wohlbefinden bzw. ihre Wünsche hinweist und zum Besuch der Website auffordert.

Ein Kunde kann sich, wenn er eine Patenschaft übernommen hat, nur noch bewusst gegen einen Website-Besuch oder eine fortgesetzte Patenschaft entscheiden. *Schlimmstenfalls endet die Patenschaft nach mehreren Mahnungen automatisch, womit der Kunde für sein mangelndes Verantwortungsbewusstsein bestraft wird.* In diesem Fall wird der Pate von seiner Kuh per E-Mail informiert, dass er sich zu wenig um sie gekümmert hätte und die Patenschaft daher an eine andere Person überginge, von der sie nun besucht, gefüttert und gebadet werde.

Ein Kunde kann aber auch *Anerkennung und Auszeichnung* erfahren, was eine weitere Massnahme zur *Sicherstellung des regelmässigen Traffic-Aufkommens* darstellt. Jede Woche wird dem verlässlichsten und fleissigsten Kuhpaten ein Schokoladenpaket und alle 6 Wochen eine 'Lila Plüschkuh' als Preis verliehen. *Da der Kunde die Chance zu gewinnen, selbst beeinflussen kann, hat er einen besonderen Anreiz die Pflege seiner Kuh ernst zu nehmen.* Für die Besuche und Pflege seiner Kuh erhält jeder Pate Punkte. Sein persönlicher Punktestand und der der besten Paten sind auf der Website abrufbar. Den letzten Gewinnern der Schokoladenpakete und der Plüschkuh wird offiziell auf der Website gratuliert. Diese Massnahmen fördern den *Wettbewerbsgedanken* unter den Paten.
In jedem Fall endet die Patenschaft nach acht Wochen. Dann kehrt die Kuh wieder zu ihrem Besitzer dem Steinbichler Toni, der Hauptfigur aus der Soap-Opera, zurück. Die Patenschaft

[743] Expertengespräch: Lange am 05.03.98.

kann nicht weitergeführt werden, ein Kunde darf aber jederzeit eine neue Patenschaft übernehmen.

3.5.2.4 Das Online-Vertriebskonzept: Hersteller-Direktversand

Natürlich ist KJS nicht nur interessiert, die Fähigkeit des Internet als Kommunikationskanal kennenzulernen, sondern es sollen auch konkrete Erfahrungen im Umgang mit dem Internet als Vertriebskanal gesammelt werden. Anfangs waren die *Dimensionen möglicher Online-Umsätze völlig unbekannt, auch wusste man nicht, welche Produkte sich zu welchen Preisen im Internet vertreiben liessen.*
Schrittweise näherte sich KJS diesen Fragen. Um mittelfristig nenneswerte Umsätze über das Internet generieren zu können, wurde *im Mai 1997 ein erster Versuch zum Online-Vertrieb mit dem 'Lila Laden' gestartet.* Hervor ging der 'Lila Laden' aus dem überraschenden Erfolg einer Promotion-Aktion, die auf allen Tafelinnenwicklern beschrieben war und zum Kauf von Merchandising-Produkten (Milka-Handtuch, Milka-Uhr, Radio-Cappies usw.) animierte. Der 'Lila Laden' setzte für KJS *völlig überraschend* bereits in den ersten 2-3 Wochen 10.000 DM um.[744] Aufgrund dieser *positiven Erfahrung mit Merchandising*, wollte KJS einen Versuch mit dem Online-Verkauf der Schokoladenprodukte starten.
Sechs Monate später wurde der 'Lila Laden' wieder eingestellt, um *Ende November '97* mit dem '*Lila Geschenke Service' ein überarbeitetes, mediengerechtes Online-Vertriebskonzept* zu eröffnen.

Milka-Schokolade ist aufgrund der *bekannten Marke* und des *geringen Erklärungsbedarfs* ein Produkt, welches sich durch *Sucheigenschaften* auszeichnet. Dem Kunden entsteht daher (auch wegen des geringen Preises) nur ein *minimales Kaufrisiko.* Diese beiden Argumente sprechen eigentlich für einen leicht realisierbaren Internetverkauf von Milka-Produkten. Trotzdem sind *normale Schokoriegel aus folgenden Gründen für den Online-Vertrieb eher problematisch*:[745]

- starke Macht des stationären Handels,
- geringer Preis im Vergleich zu den Transportkosten,
- Impulskauf am POS,
- Kauf erfolgt i.d.R. im Zusammenhang mit anderen Produkten, d.h. ein Kunde geht nicht nur Milka Schokolade einkaufen,
- wenig erklärungsbedürftige Low-Involvement-Produkte bieten kaum Ansätze für eine (für das Internet meist proklamierte und für Online-Erfolg stehende) Informationsstrategie und
- der Wunsch nach sofortigem Schokoladengenuss kann im Laden an der Ecke besser erfüllt werden als über das Internet.

---

[744] Expertengespräch: Balzer am 12.03.98.
[745] Vgl. auch Kapitel 2.4.3 zur Interneteignung von Produkten.

Während der 'Lila Laden' nur Merchandising Produkte anbot, steht beim *'Lila Geschenke Service'*, wie der Name schon sagt, der *Servicegedanke im Vordergrund.* Angeboten werden Produktkombinationen, die sich als Geschenksendung eignen. Grundsätzlich sind Geschenk- oder Fan-Produkte mit *einem höheren Produkt-Involvement verbunden als einzelne Schokoriegel.* Diese Produkte werden bewusst und weniger im Sinne des 'Mitnahme-Effekts' eines Impulskaufs am POS gekauft. Zudem wird durch die *'Lila Grüsse' und das 'Vergissmeinnicht' das Situationsinvolvement* eines Kunden *erhöht,* der sich bedanken möchte oder aus bestimmtem Anlass ein passendes Geschenk sucht.

Das klassische Produkt einer einzelnen Schokoladentafel oder eines Schokoriegels wird folglich nicht angeboten. Angeboten werden verschiedene *Produktbündel,* die zu jeweils *einem Motto* zusammengestellt sind. So existieren *reine Schokoladenpakete,* wie das 'Wahre Liebe-Paket' oder *saisonale* Angebote wie das 'Weihnachts-Paket' oder 'Oster-Paket'. Weitere Geschenkpakete sind das 'Kuhschel-Paket', das 'Lila Zeit-Paket für Eilige' oder das 'Elch Test-Paket', bei denen zu einem Motto Schokoladenartikel mit Merchandising-Artikeln (der Milka-Plüsch-Kuh, der Milka-Uhr oder einem Elch-Stofftier) zu einem Produkt kombiniert werden.

Das Online-Produktangebot zeichnet sich durch folgende Eigenschaften aus:

- Ein an situativen Kundenbedürfnissen ausgerichtetes, problemlösungsorientiertes Angebot wurde geschaffen.
- Die Online-Produkte konkurrenzieren nicht das Angebot des Handels.
- Geschenkpakete lassen sich saisonal anpassen, womit der Forderung nach einem regelmässig veränderten, aktualisierten Angebot entsprochen werden kann.
- Die Produkte besitzen aus versandtechnischen Gründen einen Mindestwert, was die Versandkosten und den Aufwand des Handling rechtfertigt.

Milka-Geschenk-Pakete werden meist aufgrund eines *konkreten Anlasses* (Geburtstag, Jahrestag, Valentine's Day etc.) gekauft, 90% haben einen persönlichen Beziehungsgrund. Auch die *Exklusivität* beispielsweise von Oster- oder Weihnachtspaketen stellt für den Kunden ein besonders *kaufentscheidendes Merkmal* dar. *Beides wird durch saisonal höhere Abverkaufszahlen bestätigt.*

Der *Servicegedanke* rund um das Geschenk steht im Mittelpunkt des Online-Vertriebskonzepts, d.h. der Konsument muss sich um nichts mehr kümmern. Er wird erinnert, muss nicht mehr in den Laden, um verschiedene Dinge auszusuchen und keine Verpackung kaufen, nichts zukleben und nicht zur Post laufen. Er kann *am PC einfach und bequem seinen Wunsch anklicken* und *braucht nur die Rechnungsadresse ausfüllen. Alles andere übernimmt Milka* für ihn. Der *Online-Vertrieb* besitzt in der heutigen Entwicklungsstufe noch *Pilotstatus.* Das Projekt wurde daher im ersten Schritt auch auf Deutschland beschränkt. Für lebensmittelrechtliche und zolltechnische Probleme eines internationalen Vertriebs sind noch Lösungen zu

finden. Bestrebungen einer geographischen Ausweitung bestehen. Aktivitäten z.B. in Kooperation mit dem Handel werden angedacht.[746]

3.5.3 Operatives Online-Marketing

3.5.3.1 Einbinden des Kunden in den Online-Kommunikationsprozess

Attraction - Aufmerksamkeit schaffen

Mehrere Tatsachen schufen Aufmerksamkeit und trugen zur verbreiteten *Bekanntheit* und Nutzung der Milka-Website bei:

- Zum Launch des Kuh-Tamagotschis bekamen verschiedene *Presse*-Redaktionen die Patenschaft einer Kuh 'geschenkt' und wurden zum Besuch ihrer Kuh aufgefordert. Diese Massnahme förderte einerseits *Mund-zu-Mund-Propaganda* und andererseits positive Publikationen seitens KJS-unabhängiger Journalisten.
- Die Milka-Online-Anwendungen wie die 'Lila Grüsse' führten zu einer systembedingten und *systemimmanenten Erhöhung des Traffics* und fördern selbsttätig, wie bei einem *Dominoeffekt*, die Bekanntheit der Milka-Website.
- Die *Auszeichnung* mit dem *TV-Movie-Award '98* wirkt als Qualitätsbestätigung eines neutralen Fachkomitees.

Die Marke präsentiert sich im Internet innovativ, frisch und jung - anders als in den klassischen Medien, wo konservative Werte im Vordergrund stehen. Der moderne und medienadäquate Umgang mit der Marke erzeugt positive Überraschung und Neugier.[747]

Interest - Interesse wecken

Es handelt sich um eine aussergewöhnliche, überraschend gestaltete und professionelle Anwendung. Sie ist nicht nur unterhaltsam, sondern verbindet auch kleine nützliche Dinge mit den Produkten und der Marke. Das Schlüsselwort liegt hier be˙ der Förderung der *Kommunikation und Interaktion*.

Die *Begrüssung* und Einführung in das Tal der Lila Kühe *schafft Spannung, Neugier* und besitzt einen direkten *Aufforderungscharakter.*[748] *Unterhaltung und private Freundschaft* erscheinen leicht erreichbar.

---

[746] Expertengespräch: Lange am 05.03.98: Der Handel verhält sich allerdings noch sehr zurückhaltend. Grundsätzlich kann sich KJS auch vorstellen, mit neuen, handelsfremden Mittlern zusammenzuarbeiten, wenn vom Handel keinerlei Interesse an eigenen Aktivitäten gezeigt wird.

[747] Diese Wirkung spiegelt sich in den positiven Kommentaren der E-Mails wider.

[748] Begrüssung der Online-Besucher unter http://cowsim.milka.de/chatentry.html: „Komm ins Land der lila Kühe. Unser Chat entführt Dich direkt ins Bayerische Oberzarting, der Heimat der lila Kuh. Hier triffst Du international erfahrene Kuhpsychologen, Kuhpaten und Schokoladengourmets zum umfassenden Meinungsaustausch. Du wirst Dich in der herzlichen Atmosphäre schnell Zuhause fühlen und Freunde finden. Mit einem Klick versetzt Dich Dein Browser direkt dorthin“

Engage - aktiv einbinden

Individualität, persönliche und technische Interaktivität sowie Emotionalität wurden als die *Kernerfolgsfaktoren* erkannt, um Kunden in das Geschehen der Website einzubinden.

Der Kunde steht mit seinen *individuellen Bedürfnissen* im Mittelpunkt des Geschehens der lila Alpenwelt. Der Kunde wird an seine Termine erinnert, kann seinen persönlichen Gruss an seine Bekannten schicken, seine Fragen und Bemerkungen im Chat oder Gästebuch äussern und seine eigene Kuh pflegen. Exklusivität wird unter den Chatbesuchern durch die Verlosung von Lizenzen für Avatare[749] erreicht, die dem Kunden eine *Individualisierung* im Chat bieten und KJS bei der Generierung von Kundendaten helfen.

Die *Interaktivität* war in der ersten Entwicklungsstufe nur relativ schwach ausgeprägt. In der zweiten, aktuellen Stufe fördert das Pflegebedürfnis das individuelle Engagement der Paten in Form einer *technischen Interaktion*. Eine *persönliche Interaktion,* als Kommunikation unter den Kunden, wird durch den Chat der 'Oberzartinger Alm' oder Beiträge im 'Lila Alpenverein' unterstützt.

Auch das Versenden von Grusskarten der 'Lila Grüss' und die Eintragung in den Reminder-Service 'Vergissmeinnicht' erfordert ein persönliches Engagement des Kunden, denn er muss zumindest ein Formular ausfüllen. Der Reminder-Service führt sogar zu einer anschliessenden Handlung. Denn wird ein Milka Online-Kunde an einen Anlass erinnert und sucht er ein passendes Geschenk, so kann er es auf der Milka-Website im 'Lila Geschenke Service' finden.

Ergänzt werden diese fixen Website-Elemente durch unregelmässig variierende, zeitlich begrenzte *Gewinnspiele.* Sie werden zu bestimmten Anlässen, wie dem Ski-Weltcup oder dem 25jährigen Jubiläum der lila Kuh, lanciert.

Die *starke Emotionalität* ist der dritte Erfolgsfaktor und durchzieht die gesamte Website. Die einzelnen Zeichnungen und Events (wie die Romance-Stage, wenn sich die Kuh verliebt oder wenn sie später ein Kälbchen vom Storch gebracht bekommt) sind sehr emotional. *Der Pate soll eine persönliche Beziehung zu seiner virtuellen Milka-Kuh wie zu einem Haustier aufbauen.*[750]

Retain - zur Rückkehr animieren

Spannung und *Neuigkeiten* bringen den Kunden regelmässig auf die Website zurück. Dazu werden regelmässig kleinere Änderungen in den fixen Modulen und in bislang halbjährlichen Zyklen grössere Änderungen der Kernapplikation (Soap-Opera bzw. Tamagotschi) vorgenommen. Die genannten markennahen und markenfremden Sondermodule zu bestimmten Anlässen schaffen zusätzliche Abwechslung.

---

[749] Zur Begriffserklärung siehe Glossar, vgl. auch beispielsweise N.N. (Avatar, 1998), Website.

[750] Hier auch als sog. 'Tamagotschi-Effekt' zu bezeichnen, vgl. bspw. BOSSHART (Vortrag, 1998). Das Kindchenschema lässt sich dabei auf die Fürsorge und den Beziehungsaufbau bei Haustieren übertragen.

Während bei der Soap-Opera die Angst, eine Folge zu verpassen, den Kunden regelmässig auf die Website zurückbringen sollte, ist es beim Tamagotschi der Wunsch bzw. das *Verantwortungsbewusstsein*, dass es der eigenen Kuh nicht schlecht gehen darf. Die *Kuh-Meldefrequenz* -die Kuh schreibt ihrem Paten E-Mails- wird sogar schneller, je häufiger und regelmässiger der Pate seine Kuh gefüttert hat. Wie ein Haustier äussert die Kuh bei jedem Besuch ihre Bedürfnisse. Variierende Logos zeigen die *momentane, also aktuelle Befindlichkeit* der Kuh (Hunger, Glück, Stimmung etc.), die sich in Abhängigkeit von der Häufigkeit und Regelmässigkeit einer virtuellen Fütterung, Waschung etc. in mehreren Stufen verändert.
Zusätzliche Anreize, um regelmässig auf die Website zurückzukommen, werden durch Gewinnspiele und den in die Tamagotschi-Anwendung integrierten Wettbewerbsgedanken geschaffen.[751]

Transaction - Umsätze generieren

Es wurden Online-Produkte entwickelt, bei denen der *Preis einerseits hoch genug ist, damit sich der Aufwand lohnt* (Handlingsaufwand, Zahlungsprozess), *andererseits aber nicht* so hoch ist, dass der Kunde bei einem Online-Kauf das Gefühl hat, ein zusätzliches *Kaufrisiko* einzugehen. Ist das Produkt zu teuer oder sollte der Kunde das Produkt doch vorher prüfen wollen (Qualitätprüfung), dann hätte ein derartiges Online-Vertriebskonzept sicherlich keinen Erfolg. Neben der *eindeutig beurteilbaren Markenschokolade*, handelt es sich bei Merchandising um *exklusive Produkte* zu einem *vertretbaren Preis*. Beides zieht ein *geringes Kaufrisiko* nach sich - insbesondere für einen Milka-Fan, der das Produkt unbedingt haben möchte.

Die Wahl von Geschenkpaketen, quasi Produktbündeln, stellt sicher, dass die Kernprodukte verkauft werden. Ihre *Exklusivität* (Kaufanreiz und Preisrechtfertigung) erhalten sie aber erst durch die *Ergänzung mit einem Merchandising Produkt*.

KJS stellte fest, dass die *Einführung der Services 'Vergissmeinnicht' und 'Lila Grüsse' einen positiven Einfluss auf den Verkauf von Geschenkpaketen besitzt.* Wer an den Geburtstag einer Freundin erinnert wird oder von einem Freund einen 'Lila Gruss' erhält, der verschickt oft selbst als Gruss oder Dank 'Lila Grüsse' oder gar ein 'Lila Paket'. Der *Transaktionsservice ist bequem, praktisch und aussergewöhnlich. Er ergänzt die Online-Kommunikationsmassnahmen ideal.*

3.5.3.2 Begleiten des Online-Kunden auf seinen Entwicklungsstufen

Hält man sich den Online-Kundenentwicklungsprozess[752] noch einmal vor Augen, so wird dieser von der Milka-Website bestätigt (siehe Abbildung 51).

---

[751] Siehe Kapitel 3.5.2.3.1 und 3.5.2.3.2: Bereits in der ersten Konzeptstufe (Soap-Opera) wurde wöchentlich eine Frage zur aktuellen Folge der Milka-Geschichte gestellt und unter den Teilnehmern ein 'Lila Geschenkpaket' verlost. Beim Tamagotschi ist die regelmässige Pflege der Patenschaft Grundlage für die Vergabe von Preisen.

[752] Siehe Kapitel 2.5.3.

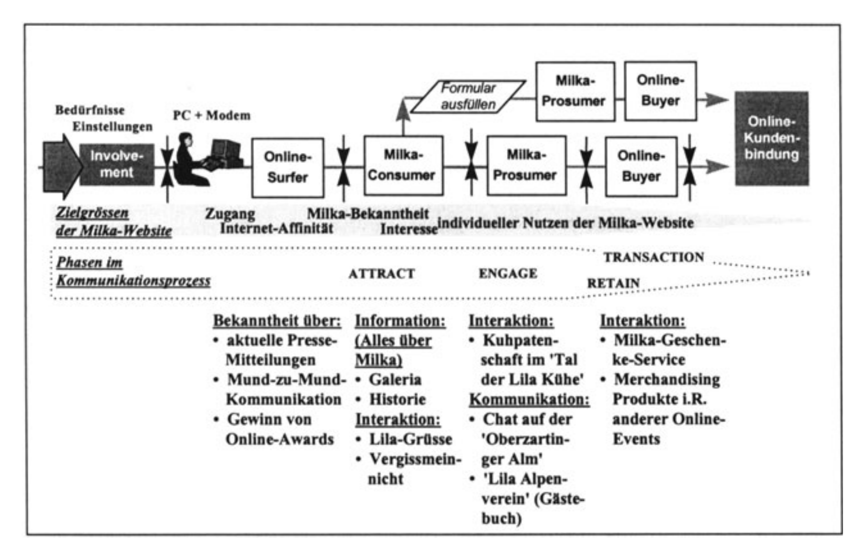


Abbildung 51: Online-Kundenentwicklungsprozess von Milka [eigene Darstellung]

KJS hat auf jeder Stufe Aktivitäten unternommen, um den Milka-Kunden immer mehr an sich zu binden. Dabei entwickelte sich die Website stufenweise von einer

- aktualisierten *Information-Site* (Konzeptstufe der Soap-Opera),
- über eine *interaktive Communication-Site* (Konzeptstufe des Tamagotschis) mit ausgeprägten Community-Elementen
- zu einer *serviceorientierten Transaction-Site* (Stärkung des Online-Vertriebs seit Dezember '97).

Zu Beginn der Internet-Aktivitäten verfolgte KJS vor allem Imageziele. Die Entwicklung der Marke Milka und ihre Produkte wurden in der Dia-Show-artigen Geschichte (Soap-Opera) und in den broschürenartigen Informationen der 'Galeria' (Milka-Werbeposter-Galerie) und der 'Milka-Historie' quasi im Broadcasting-Verfahren präsentiert. Direkte Kommunikation war nur über einfache E-Mail-Feedbacks (Kunde-Hersteller-Kommunikation) und im geschlossenen Bereich des Lila Message Boards (Kunde-Kunde-Kommunikation) möglich. Schrittweise wurden erste interaktive Service-Applikationen wie die 'Lila Grüsse' eingeführt.

Mit der Einführung des Kuhsimulators entwickelte sich die Milka-Website zu einer *interaktiven Communication-Site*, in deren Mittelpunkt der Beziehungsaufbau der Kuhpaten zu ihrer Lila-Kuh steht. *Persönliche Kommunikation* im Chat wird genauso unterstützt wie *technische Interaktion* mit dem Tamagotschi; beides hilft, eine enge und persönliche Beziehung des Kunden zur Marke aufzubauen. Kleinere Applikationen wie die 'Lila Grüsse' oder der Reminder-Service 'Vergissmeinnicht' erfordern eine nur geringe Interaktivität des Kunden und helfen das Interesse an weiteren Applikationen zu wecken bzw. eventuelle Hemmnisse

gegenüber dem Chat oder Tamagotschi (hier muss eine Software heruntergeladen werden) abzubauen.

Über den 'Lila Laden' und den 'Lila Geschenke Service' lassen sich Kaufprozesse fast komplett online abwickeln. Lediglich die Auslieferung erfolgt separat, da es sich um ein physisches Produkt handelt. Die *Transaktionsmöglichkeiten* besitzen allerdings Pilotstatus und treten auf der Website eher in den Hintergrund.

Der Online-Kundenentwicklungsprozess wird vollständig im Internet realisiert. Zu beachten bleibt, dass der *herkömmliche Kaufprozess* von Milka-Produkten im stationären Handel, auf Tankstellen usw. davon *organisatorisch und inhaltlich nicht berührt* wurde. *Im Internet werden andere Bedürfnisse der Konsumenten angesprochen und ein anderes Kauferlebnis vermittelt.*

3.5.4 Realisierung und Kontrolle

KJS zeigte ein sehr experimentelles Vorgehen nach dem 'Trial & Error'-Prinzip mit einem anfangs recht beschränkten Budget.

Budgetierung

Die Budgetverantwortung liegt im Bereich New Media, die der PR-Abteilung untergeordnet ist.[753] Grundsätzlich wird das Budget einmal im Jahr festgelegt und verteilt sich auf drei Positionen:[754]

1. Produktion (30%)
   enthält Kosten für aufwendige Applikation wie den Kuh-Simulator oder die Ski-Promotion und auch Online-Aktivitäten zum Jubiläum '25-Jahre Lila Kuh'.
2. Monatliche Maintanance (50-60%)
   umfasst die Bezahlung des Service Providers zum Hosting der Website und die monatliche Pflege der Seiten, die die Beantwortung der technischen E-Mails, den Entwurf neuer Events (sog. Stages) sowie die Aktualisierung und Erweiterung kleinerer Module (wie 'Vergissmeinnicht', 'Lila Grüsse') beinhalten.
3. Netvertising (10%)
   meint Ausgaben zur Schaltung von Online-Bannerwerbung.

Grundsätzlich schwanken Budgets für Online-Aktivitäten in Abhängigkeit von Zielen und Engagement der jeweiligen Unternehmung sehr stark. Sie werden bei einem Markenartikler der Foodbranche in der Regel DM 100-250.000 nicht überschreiten. Nur bei wenigen ausgewählten und sehr umfassenden Online-Aktivitäten bewegen sie sich um DM 0,5 Mio. Die

[753] Expertengespräch: Lange am 05.03.98: Genaue Höhe und Verteilung des Milka-Budgets sind vertraulich, doch kann soviel gesagt werden, dass im September 97 das Budget verdoppelt wurde, damit die Online-Aktivitäten auch nach dem Wechsel der Agentur fortgeführt werden konnten.

[754] Genauere Daten über die Verteilung des Budgets sind nicht erhältlich.

Mehrheit der Unternehmungen wählt allerdings einen Online-Auftritt, dessen Budget sich zwischen DM 30-70.000 bewegt.[755]

Um einen Anhaltswert über den Aufwand einer derartigen Website zu geben, sind Näherungswerte (in Manntagen [MT]) zur Programmierung, Animation usw. von ausgewählten Applikationen der Milka-Website angegeben:

- 20 MT für Code-Programmierung plus 15 MT für Tamagotschi- Animation,
- 10 MT für die Programmierung des 'Ski Spass' zum Ski-Weltcup '98,
- 3 MT Programmierungaufwand für den Relaunch des Gästebuches 'Lila Alpenverein' und
- 5 MT Programmieraufwand für das 'Vergissmeinnicht'.

Das Budget umfasst zusätzlich den Einsatz von *zwei externen Personen* (Mitarbeiter von mme¦cc) für die *tägliche Betreuung* der Milka-Online-Aktivitäten. Diese Mitarbeiter beantworten E-Mails, moderieren Chats etc. und nehmen *kleinere Aktualisierungen* der Applikationen vor. Zusätzlich sind bei Milka *hausintern ca. anderthalb Personen* mit dem Online-Milka-Auftritt beschäftigt.

Visits, Verweildauer, Beliebtheit

Die Soap-Opera war zwar ebenfalls sehr emotional positioniert, bot dem User aufgrund geringer Interaktionsmöglichkeiten aber nur einen sehr geringen Zusatznutzen. *Lange Download-Zeiten schreckten eher ab.* Trotzdem schauten sich immerhin 40-45% der ca. *3.500 wöchentlichen Besucher* der Milka-Website auch die Soap-Opera an.[756] Diese Nutzergruppe war zwar recht klein, doch nahmen immerhin weitere 30%[757] am I-Kuh Test der Soap-Opera teil. Damit wurde die Milka-Soap-Opera trotz ihrer damals *hohen technischen Anforderungen* von den Internet-Nutzern gut angenommen. Bereits damals war die Website *attraktiv und in der Lage, Kunden zu binden*: Befragte Besucher der Milka-Website beurteilten diese mit *sehr gut*.[758] Die durchschnittliche Verweildauer eines Besuchers der Milka-Website (1. Konzeptstufe) betrug 6,5 Minuten. Heute (2. Konzeptstufe) liegt sie zwischen 7,3 und 8,3 Minuten.[759] Da die *Verweildauer neben der Werbefrequenz* einen *starken Einfluss auf die Werbewirkung* hat, lässt sich davon ausgehen, dass Milka-Online-Aktivitäten im Vergleich zu Print- oder TV-Aktivitäten sehr effizient sind. Hinzu kommt, dass das Internet zwar noch eine geringe Reichweite hat, dafür aber kaum Streuverluste aufweist und somit zu qualitativ hochwertigen Kontakten (auch bei der Adressengenerierung[760]) führt.

---

[755] Expertengespräch: Szász am 6.03.98: Es handelt sich bei den Angaben um extern vergebene Budgets. Nicht enthalten sind interne Personalressourcen und Cross-Promotion-Aktivitäten.

[756] Laut Herrn Balzer gab es keine quantitativen Ziele für die Website. Aufmerksamkeit und Aktualisierung wurden voll erreicht. Es wird geschätzt, dass ca. 30% der Teilnehmer des I-Kuh Test regelmässig am Test teilnahmen. Mit den quantitativen Zahlen war man zufrieden.

[757] Expertengespräch: Balzer am 17.02.98, Schätzwert.

[758] 1030 Gästebucheintragungen, davon 46,4% Super, 43,4% Gut, 5,9% Naja, 4,3%: keine Angabe.

[759] Durchschnittlich schaut sich ein Besucher heute gut 6 Seiten auf der Milka-Website an.

[760] Über das Online-Gewinnspiel zum Ski-Weltcup '98 wurden von Anfang Januar bis Anfang März 1998 insgesamt 3.500 aktive Teilnehmer gewonnen werden, die ihre Adresse mitteilten.

Der Wechsel zum Kuh-Simulator zog damit eine erhebliche Popularitätssteigerung nach sich.[761] Das Ziel einer Verdoppelung der wöchentlichen Abrufrate auf 5.000 Visits wurde spielend erreicht. Mit Besucherzahlen von durchschnittlich 20.000-25.000 Visits pro Woche[762] gehört die Milka-Website zu den erfolgreichsten deutschen Websites.[763]

Die drei beliebtesten Milka-Anwendungen sind ihrer Reihenfolge nach:

- Das '*Tal der Lila Kühe*' (Tamagotschi) mit ca. 1.850 aktiven Paten (über 3000 Personen besitzen eine Patenschaft)[764] bei regelmässigen Neuanmeldungen,
- Grusskartenservice *'Lila Grüsse'*, der bereits Teil der ersten Konzeptstufe war, und der
- Reminder-Service *'Vergissmeinnicht'*, der im September 1997 zeitgleich mit dem Lila-Kuh-Tamagotschi in das Netz gestellt wurde.

Die Visits der einzelnen Applikationen unterscheiden sich dabei aber stark.[765]

Online-Milka-Zielgruppe

Werden die Milka-Zielgruppen der klassischen Werbemassnahmen mit denen der Online-Kommunikation verglichen, so zeigt sich, dass KJS die gesetzten Ziele erreicht hat: Die Website spricht, wie erhofft, eher die Verwendergruppe an.[766]

Bemerkenswert ist, dass die *Milka-Online-Nutzergruppe* relativ alt ist, nämlich zwischen 25-35 Jahren[767], und im Vergleich zum Internetdurchschnitt einen *höheren Anteil Berufstätiger* aufweist. Besondere auffallend ist der sehr *hohe Frauenanteil* auf der Milka-Website, er ist mit 36 Prozent wesentlich höher als der Internetdurchschnitt mit ca. 9-13%.[768]

Die *Milka-Anwendungen schaffen sich* ihre *spezifische Nutzerschaft*, die sich den in Kapitel 2.5.1 abgeleiteten Typen anlehnt. Während sich *Unterhaltungs- bzw. Spassuchende* besonders

---

[761] Die genaue Entwicklung der Besucherzahlen zeigen Abbildungen 8 und 9 im Anhang 4. Laut mme¦cc ist der Einbruch in den Visits der Paten zwischen Weihnachten 1997 und Mitte Januar 1998 auf ein im Internet laut KJS allgemein erkennbares Phänomen zurückzuführen, nämlich, dass in der Regel zur Jahreswende und zu Ostern hohe Internet-Nutzungseinbrüche zu verzeichnen sind; höhere als zu Zeiten der Sommerferien: Expertengespräch: Eckert am 26.03.98.

[762] Zu den Visits der wichtigsten Applikationen siehe Abbildung 8 im Anhang 4.

[763] Vgl. GUMMIG (Vortrag_02, 1998). Die Bewertung von Websites nach dem sog. IVW-Standard der Informationsgemeinschaft der Verbreitung von Werbeträgern wurde allerdings für redaktionelle Angebote und nicht für werbliche Angebote entwickelt, so dass Rankinglisten von werblichen und redaktionellen Websites nach dem IVW-Standard nur inoffiziell aufgestellten werden. Anwendungen konkurrierender Anbieter liegen nach Aussagen von Frau Lange bei 1.000-1.500 Visits/Woche. Der Deutsche Multimedia Verband (DMMV) ist seit Mitte 1998 Vollmitglied des IVW, vgl. NEWSLINE@WWW.HORIZONT.NET (Horizont-Newsletter, 08.06.98).

[764] Stand: Anfang März 1998 (Expertengespräch: Eckert am 18.03.98).

[765] Expertengespräch: Eckert am 18.03.98: Danach entfallen wöchentlich 9.500 Visits auf die Kuh-Simulation, 8.500 auf die Homepage, 2.600 auf die 'Lila Grüsse' (versendet), 120 auf das 'Vergissmeinnicht' (Neueinträge), 1.400 auf den ' Lila Geschenkeservice' (anschauend), 1.000 auf das Gästebuch (anschauend), wobei seit dem 19.1.1998 ca. 300 Gästebucheinträge verzeichnet wurden, und 1.500 auf die Skipromotion (400 aktiv gespielt); ausserdem sind 200 Personen täglich im Chat (Stand: Anfang März 1998).

[766] Siehe Tabelle 4 im Anhang 4.

[767] Für Details zur Altersstruktur der Online-Nutzer der Milka-Website siehe Anhang 4.

[768] Siehe Tabelle 4 im Anhang 4.

im Chat der 'Oberzartinger Alm' oder in der Tamagotschi-Anwendung aufhalten, nutzen *alltagsorientierte Pragmatiker* eher die 'Lila Grüsse', das 'Vergissmeinnicht' und den 'Lila Geschenke Service'.

Akzeptanz und Feedback

Der Erfolg der Milka-Website manifestiert sich in Besucherzahlen sowie Anzahl, Güte und Qualität der E-Mails-Feedbacks. Auch die Einträge im 'Lila Alpenverein', positive wie negative, und die Art der Fragestellungen bezeugen Begeisterung, Interesse und Engagement der Online-Nutzer.

Im Lauf einer Kuh-Patenschaft kann der Nutzer die Website benoten (Schulnoten von 1= sehr gut bis 6=sehr schlecht). Im Schnitt erhält die Website heute eine 1,7.

Positive Entwicklung des Online-Verkaufs

Auch der Bereich des Online-Verkaufs wurde schrittweise angepasst. Nach dem Online-Vertrieb von Merchandising-Produkten werden seit Ende November 1997 Kombinationspakete von Schokoladen- und Merchandising-Produkten vertrieben. Der Online-Vertrieb entwickelt sich vielversprechend aber noch schwanken die Bestellraten saisonal stark. Beispielsweise gingen Weihnachten '97 bereits ca. 75 Bestellungen in der Woche ein, während es momentan nur noch 30 sind.

3.5.5 Erfolgsfaktoren des beziehungsorientierten Themenweltansatzes

3.5.5.1 Innovativer Werbestil und kontinuierliches Lernen eines Pioniers

Milka zeichnet sich durch einen *mutigen und fast aggressiven Werbestil* aus, so dass sich diese Website selbst im branchenübergreifenden Kontext einen Namen machen konnte. *Beide Konzepte*, die 'Soap-Opera' und das 'Kuh-Tamagotschi', waren *mediengerecht und innovativ.* Sie entsprechen voll den vorgegebenen Zielen unter Beachtung aktueller technologischer Möglichkeiten und hausinterner Vorgaben.

Die abrupte Veränderung von einer linearen 'Broadcasting'-Geschichte ('Soap-Opera') zu einer interaktiven Kommunikations-Site, die die persönliche Beziehung zum Kunden fördern soll, entspricht den Entwicklungen und Notwendigkeiten eines mediengerechten Ansatzes.[769]

Diese Entwicklung der Website spiegelt aber auch den internen Lernprozess des Hauses KJS wider. Waren anfangs aus Unkenntnis und Angst vor Fehlentwicklungen die Vorgaben der Brand-Values sehr streng, so wurden diese nach und nach mit zunehmendem Vertrauen in das Medium gelockert. Ein spielerischer Umgang mit dem Brand der 'Lila Kuh' wurde möglich.

[769] Unter heutigen Wettbewerbsbedingungen ist unternehmerische Flexibilität überlebensnotwendig, vgl. D'AVENI (Hyperwettbewerb, 1995), S. 130f.

3.5.5.2 Enge Markenorientierung und starke emotionale Aufladung

Die *Aktualität der Marke* liess sich erhöhen: einerseits durch die Mund-zu-Mund-Kommunikation begeisterter Milka-Website-Nutzer und andererseits durch Presseinformationen zur Milka-Website im redaktionellen Teil bekannter Printmedien.[770]

Nicht nur Online-Transaktionen werden dadurch unterstützt, es lässt sich auch von einem positiven Einfluss der Online-Aktivitäten auf das Kaufverhalten bei den Kernprodukten im stationären Handel (Schokoladentafel, 'Lila Pause' etc.) ausgehen. Inwieweit eine derartige Web-Applikation tatsächlich auch längerfristig am klassischen POS verkaufsfördernd wirkt, bleibt abzuwarten.

Die Online-Anwendung führte über eine Erhöhung des *Produkt-Involvements* zu einer *emotionalen Aufladung* der Marke Milka. Ein Kunde nimmt die Marke nicht zufällig oder peripher im Fernsehen oder am POS wahr, sondern er geht bewusst auf die Milka-Website, um sich dort zu unterhalten und „seine" 'Lila Kuh' zu hüten und zu pflegen. Die Marke 'Lila Kuh' wird quasi lebendig. Ein Pate findet seine Kuh „süss und richtig toll".[771] *Voraussetzung* für diesen *Strategieansatz ist die Existenz einer gestützten Marke in einem emotionalen Umfeld.*[772]

Bereits das Soap-Opera- Konzept war sehr emotional, doch wurde es ausgetauscht, weil der Eindruck entstand, dass sich die Website zunehmend von den eigentlichen Core-Values der Marke entfernte. Die Figuren (Toni, Resi, Zensi usw.) führten quasi ein unabhängiges Eigenleben innerhalb der lila Online-Alpenwelt ohne Integration in das herkömmliche Marketing.

Aber nicht nur die kommunikativen Elemente der Website sind emotional, auch für den Online-Vertrieb scheint die emotionale Positionierung das Erfolgsrezept zu sein. Und so überrascht nicht, dass sich das emotionalste Paket, das Kuhschel-Paket, am besten verkauft, denn die *starke Emotionalität und Beziehungsorientierung trifft auf ein konkretes Bedürfnis der Kunden*, das in der virtuellen Welt eine Problemlösung für die reale Welt anbietet.

3.5.5.3 Medienadäquate und innovative Leistungen mit Fokus auf beziehungs- und serviceorientiertem Mehrwert durch Exklusivität

KJS nutzt das Internet, um die Marke Milka anders, insbesondere persönlicher als bisher zu positionieren und neue Leistungen zu entwickeln.
Zwar gibt es mittlerweile eine Vielzahl von Grusskartenservices und Tamagotschis auf verschiedenen Websites, doch ist die Milka-Website mit ihren stark emotionalen, beziehungsorientierten Anwendungen ein Pionier und noch immer fast ein Einzelfall im

---

[770] Expertengespräche: Gummig am 05.02.98 und Lange am 05.03.98.
[771] Expertengespräch: Lange am 05.03.98.
[772] Problematisch erscheint ein Low-Involvement-Produkt wie Toblerone, einer anderen Schokoladenmarke von Suchard. Zwar fällt diese 'Tafel Schokolade durch ihr ausgefallenes Design auf, doch eine mediengerechte Umsetzung im Internet erscheint schwer. Denn Toblerone besitzt weder Ansatzpunkte für eine Informationsstrategie (mangelnder Erklärungsbedarf) noch ist die Marke emotionalisierbar, was einen Themenweltansatz rechtfertigen würde.

deutschsprachigen Internetbereich. Erfolgsfaktor für eine markengebundene Community ist der *Aufbau eines kontinuierlichen bzw. regelmässigen Dialogs* der Marke mit dem Kunden bzw. der Kunden untereinander zu einem Thema, das für die Community-Mitglieder von allgemeinem Interesse ist. *Zweckmässigerweise ist dieses Thema einer Website eng mit ihrer Marke verbunden.*

Erfahrungen zeigen, dass produktfremde Game-Applikationen nicht genügen, um sich mittel- oder langfristig zu differenzieren. Erst die *Kombination von kernleistungsnahen Service-Applikationen mit exklusiven medienadäquaten Anwendungen* schafft *eine attraktive, neue Leistung* und führt zum Erfolg.[773]

Soll das Internet verstärkt als Distributionskanal genutzt werden, sind die Aktualität der Marke und die Einbindung des Internet in klassische Werbemassnahmen vorab sicherzustellen.[774] Das war ein Grund, warum zuallererst Erfahrungen mit dem Internet als Kommunikationskanal gesammelt wurden, um dann im zweiten Schritt die Internet-Projekte auch auf den Bereich des Online-Vertriebs auszudehnen. Der Erfolg des Vertriebskonzepts basiert auf den Produkteigenschaften: Es handelt sich bei Geschenkpaketen um *einfache Produkte mit Sucheigenschaften*, die aufgrund ihrer Nähe zur *Marke* ein geringes Kaufrisiko aufweisen und in ihrer Zusammenstellung *einzigartig* sind, da sie nicht im Handel erhältlich sind.

3.5.5.4 User-gesteuerte Interaktion: Dialog- und Beziehungsaufbau mit Spielcharakter

Im Gegensatz zur 'Soap-Opera' wird der Kunde bei der Applikation des Tamagotschis direkt eingebunden und zu einer Interaktion aufgefordert. Gerade diese bidirektionale Kommunikation 'mit' dem Medium nutzt die besonderen Fähigkeiten des Internet, die sonst für ein Massenmedium unbekannt sind.[775] Statt des passiven Konsumierens einer Geschichte, muss der Nutzer im zweiten Konzept aktiv zur Entwicklung der Kuh beitragen. Die Interaktion ist rein unterhaltend, unterstützt von Servicekomponenten. Milka erreichte damit, dass der Konsument immer wieder zur Website zurückkehrt. Der Grund ist die persönliche Beziehung zur ‚eigenen' Kuh und das damit verbundene Pflegebedürfnis. Der Kuh soll es gut gehen - und sollte man seine Kuh tatsächlich vergessen, bringt sie sich über E-Mails in Erinnerung. *Der persönliche Beziehungsaufbau mittels technischer Interaktion ist Kern dieser Anwendung. Persönliche Interaktionsanwendungen runden die Dialogfähigkeit der Website ab.*

---

[773] Ein ähnliches Beispiel ist www.1-800-Flowers.com. Auch dieser Blumenhändler ist ein Pionier im Internet. Er bot seinen Kunden bereits 1996 einen 'Reminder-Service'. Auch hier zeigt sich, dass Kunden, die von 1-800-Flowers an einen Geburtstag oder andere Feierlichkeiten erinnert wurden, direkt über dieses Angebot ihren Blumengruss verschickten. Aufgrund der Transportkosten ist eine Bestellung mit einem Mindestbetrag verbunden. Der Service wird mittlerweile international angeboten, vgl. IUCOLANO (1-800-FLOWERS, 1997), Vortrag.

[774] Expertengespräch: Gummig am 05.02.98.

[775] Siehe Kapitel 2.2.

Aufgrund anfänglicher Unsicherheiten darüber, welchen zusätzlichen Aufwand die Einführung einer direkten *Kunde-Hersteller-Kommunikation* via Internet mit sich bringen würde, wurde dies zugunsten technischer Interaktionselemente vermieden.[776] Ausserdem erscheint eine Beratung in Form einer persönlichen Kunde-Hersteller-Kommunikation aufgrund des geringen Erklärungsbedarfs der Produkte kaum notwendig. Heute werden E-Mail-Anfragen genauso wie telefonische Anfragen zum Produkt behandelt und von der Abteilung 'Verbraucherservice' beantwortet. Technische Anfragen zur Website beantwortet die Agentur mme¦cc.

Die Kunden können auch untereinander kommunizieren, einerseits in einem offenen zugängliche Chat-Bereich ('Oberzartinger Alm'), andererseits im Gästebuch 'Lila Alpenverein'. Dieses Gästebuch war ursprünglich eine geschlossene Anwendung und wurde erst geöffnet, nachdem sich die ursprüngliche Angst im Hause KJS vor negativen Beiträgen als unbegründet erwiesen hatte. Beide Applikationen bieten gerade den Paten ein Forum, um sich über Probleme im Laufe der Kuh-Patenschaft auszutauschen. *Diese Gemeinsamkeit schafft eine Gemeinschaft.*

3.5.5.5 Entwicklung einer Benchmark

Der Erfolg der Milka-Website macht sie *nicht nur KJS-intern* zur Benchmark für alle anderen Online-Aktivitäten, auch branchenübergreifend ist der Erfolg der Milka-Website unbestritten. Einerseits stellt sich KJS mit ihren Websites einem Ranking, wobei die Milka-Website im Vergleich zu prinzipiell medienadäquateren Online-Angeboten, die für High-Involvement-Produkte bzw. Produkte mit einem höhere Erklärungsbedarf und Informationsgehalt entwickelt wurden, sehr gut abschneidet.[777] Andererseits wird der Erfolg durch eine Vielzahl von Publikationen dokumentiert.[778] Und im Februar 1998 wurde die Milka-Website mit dem Publikumspreis des Awards von 'TV Movie Online' ausgezeichnet.[779]

3.5.6 Schwächen des Konzepts

3.5.6.1 Nur langsame Integration der Online-Aktivitäten durch mangelndes Know-how

Die Milka-Website wird *nur langsam und unzureichend in die bestehenden Marketing-prozesse* integriert. Ausreichende interne Ressourcen zur Beantwortung grösserer Mengen persönlicher E-Mail-Anfragen waren anfangs nur mangelhaft vorhanden. Hier zeigt sich ein Dilemma, denn je interaktiver eine Website gestaltet wird, was Ziel im Sinne des Mediums ist, um so höhere Anforderungen werden an die Leistungsfähigkeit der Unternehmung gestellt.

---

[776] Expertengespräch: Balzer am 17.02.98.
[777] Expertengespräch: Gummig am 04.03.98; vgl. GUMMIG (VORTRAG_02, 1998).
[778] Vgl. BEUKERT (Milka, 1998), S. 42 und interne Milka-Pressemappe der Firma mme¦cc.
[779] Vgl. NEWSLINE@WWW.HORIZONT.NET (Horizont-Newsletter, 19.02.98): Von 4.300 Abstimmenden wählten 30% Milka aus den 33 nominierten Websites aus. Der zweite Platz wurde von der Marke West mit 8% der Wählerstimmen erreicht.

Einzelne Aktionen und Events der klassischen Werbemassnahmen werden in die Website integriert, doch unterwerfen sich die Online-Ziele klar denen der übergeordneten Milka-Brand-Values. Doch führte umgekehrt die Einführung der Website vor anderthalb Jahren bisher nicht zu Anpassungen des übergeordneten Marketingkonzepts. Hinweise auf die Aktivitäten der Website oder ihren besonderen Nutzwert fehlen in den traditionellen Medien bislang völlig.

Ursprünglich war KJS sogar unsicher, ob durch eine Einblendung der WWW-Adresse, z.B. in klassischen Werbespots, die Zuschauer und Käuferzielgruppe nicht sogar verwirrt würden.[780] Doch, wenn die gesamte Familie abends vor dem Fernsehgerät sitzt, ist davon auszugehen, dass gerade Mitglieder der Verwenderzielgruppe (Kinder und Enkel) Lust haben nachzuschauen, was sich hinter www.milka.de verbirgt. Die Kinder würden ihren Eltern von ihren Online-Erfahrungen erzählen, und somit die Käuferzielgruppe beeinflussen.
Heute erkennt KJS die Website als Kommunikations- und Bindungsinstrument an, und versucht diese in das übergeordnete Marketingkonzept zu integrieren.

3.5.6.2 Kundenseitiger Dialogbedarf unterschätzt

KJS macht wie viele andere Unternehmungen den Fehler, den Bedarf seiner Online-Kunden an einem Dialog mit der Marke, zu unterschätzen. Das Problem unbeantworteter E-Mails wurde gelöst, indem der Schwerpunkt bei der Online-Kommunikation auf die technische Interaktion (als Kommunikation 'mit' dem Medium) gelegt wurde. Da es sich bei Milka-Produkten um einfache, kaum erklärungsbedürftige Güter handelt, hält sich bis heute der Anteil produktspezifischer E-Mail-Anfragen in Grenzen. *E-Mails* werden innerhalb von 24 Stunden *vom jeweiligen Kompetenzbereich* beantwortet. Markenbezogene Anfragen beantwortet der KJS-interne 'Verbraucherservice' und markenfremde, technische Fragen zur Website der externe Dienstleister, die betreuende Online-Agentur mme|cc.

In den ersten anderthalb Jahren wurden Online-Aktivitäten weder in die bestehenden Abläufe integriert, noch wurden interne Abläufe bewusst auf die Erfordernisse des Internet angepasst. Begründet wird dies hausintern damit, dass in dieser Projektphase lediglich Erfahrungen gesammelt werden sollten. Aus heutiger Sicht bestehen daher in diesem Bereich hohe ungenutzte Potentiale.

3.5.6.3 Schwerfälligkeit bei der Durchsetzung innovativer Prozesse

Innovationsprozesse in einer grossen Unternehmung wie Kraft Jacobs Suchard dauern oft sehr lange, um sich durchzusetzten. Die Schwerfälligkeit des Hauses verdeutlicht folgende Aussage: Die Integration der Online-Aktivitäten in die klassischen Werbemassnahmen „ist noch ein langer Weg. Irgendwann kann man vielleicht auch 'mal statt einem klassischen TV-Spot einen Spot machen, wo man die Website zeigt. Aber das ist eine Sache, die werde ich hier in

[780] Expertengespräch: Balzer am 17.02.98.

drei Jahren noch nicht durchkriegen - na ja, vielleicht“[781]. Hemmende Faktoren sind dabei auch mentale Probleme. Erfahrene Manager lassen sich oft nur schwer von einer Innovation überzeugen. Denn schliesslich haben sich deren Managementpraktiken über Jahre hinweg bewährt, so dass diese Personen im ersten Moment keinen Grund für die Notwendigkeit einer Änderung, die gegebenenfalls mit Mehrarbeit verbunden sein könnte, sehen.

3.5.6.4 Fehlende personelle Ressourcen

Aufgrund mangelnder hausinterner Ressourcen, die zur unabhängigen Entwicklung und Pflege einer Website notwendig wären, wurden alle Konzepte gemeinsam mit externen Beratern erarbeitet. Dieser Entschluss hat einen gewissen Flexibilitätsvorteil, denn bei Bedarf lassen sich neue Ideen über Ausschreibungen und den Wechsel der Agentur gewinnen.
Trotz der starken Integration externer Ressourcen ist das persönliche Engagement der Media Managerin hervorzuheben, ohne das die Milka-Website nicht ihre heutige Professionalität erreicht hätte. Aufgrund des nachweislichen Erfolgs wird die Media Managerin mittlerweile von einem Assistenten unterstützt.[782]

3.5.7 Zusammenfassende Ergebnisse

KJS erkannte, dass sich mit Online-Anwendungen nicht nur onlinespezifische Awards und Publikumspreise gewinnen lassen, sondern dass auch hohe Teilnehmerzahlen und zielgruppenspezifische Adressen generierbar sind und sich Nutzer über den Aufbau einer virtuellen Beziehung binden lassen.[783] Es gibt Feed-back und Fragen zur Marke: „Diese Dinge konnte man sich zwar vorstellen und antizipieren. Aber jetzt hat KJS Beweise“[784] und diese *Erfolge stärken* den *marketingstrategischen Stellenwert der Online-Aktivitäten.*
Schokolade ist ein *einfaches, kaum differenzierbares* und *wenig erklärungsbedürftiges Low-Involvement-Produkt.* Daher entschied sich KJS gegen eine Informationsstrategie. Über die *Schaffung einer emotionalen Themenwelt,* hat es Milka geschafft, ihre Kunden zu begeistern und in einen Dialog einzubinden, in dem die Kunden Teil einer *markenbezogene Interessengemeinschaft,* einer *'Care Community'* werden. Milka erarbeitete sich damit ein modernes, innovatives Image.
Der *spielerische und mediengerechte Umgang mit der bekannten, stark gestützten Marke und ein klarer Fokus auf die Brand-Values sind das Erfolgsrezept.* Der spezifische *Nutzwert* entsteht *durch* die *Kombination nützlicher Services mit intelligenten, an Problemlösungen orientierten, emotionalen Produkten.*

---

[781] Expertengespräch: Lange am 05.03.98.
[782] Jeder einzelnen Marken-Website von KJS ist ein Assistent zugeordnet. Diese Assistenten sind der Media Managerin zwar untergeordnet, es besteht aber keine formale Weisungsbefugnis.
[783] Siehe Abbildung 8 im Anhang 4: Die Graphik zeigt die Entwicklung der Abrufzahlen von den einzelnen Angeboten auf der Milka-Website. Die Entwicklung der Patenschaften der Kuh-Simulation, zeigt Abbildung 9 im Anhang 4.
[784] Expertengespräch: Balzer am 17.02.98.

Die Milka-Website zeichnet sich damit durch zwei völlig verschiedene Applikationstypen aus, die unterschiedliche Bedürfnisse ansprechen:

- *Entertainment* auf Basis von Kommunikation (z.B. Tamagotschi, Chat, 'Lila Alpenverein'),
- *funktionale Services* (z.B. 'Lila Grüsse', 'Vergissmeinnicht') und *Transaktionen* ('Lila Geschenke Service').

Schwächen bestehen insbesondere in der *mangelnden Integration* des Online-Konzepts in die übergeordnete Marketingstrategie. Klassische Medien und das Online-Medium Internet werden noch zu wenig aufeinander abgestimmt.
Ein relativ neuer Schritt in diese Richtung ist die Entscheidung, dass die WWW-Adresse jetzt tatsächlich auf allen Produkten, Handelsinformationen wie Plakaten aufgedruckt wird. *Kooperationen mit Partnern der klassischen Medien* (z.B. der Fernsehsender *Pro 7*, die Frauenzeitschrift *Brigitte* usw.) werden angestrebt, so dass nicht nur im klassischen Bereich, sondern auch im Bereich der Online-Anwendungen zusammengearbeitet werden kann.

Trotz des klaren Erfolgs mit emotionalen Inhalten liessen sich vermehrt *wichtige Informationsinhalte* einbinden.[785] Auch bei stärkerer Informationseinbindung sollte aber weiterhin ein emotionales Konzept verfolgt werden, denn der Milka-Online-Kunde wird auch mit Informationen einen eher spielerischen als sachlichen Umgang erwarten. Kooperationen mit dem Handel und den Medien (z.B. Essen & Trinken) liessen sich hier nutzen.[786]

3.6 Erfolgsfaktoren im Überblick

Die ausgewählten Fallstudien belegen, dass Internet-Aktivitäten sehr pragmatisch und stufenweise implementiert werden. Dieses Vorgehen ist für Pionierunternehmungen, die sich auf einem neuen und in seiner Entwicklung ungewissen Markt bewegen, typisch. Ausserdem helfen gerade Marken eine tendenzielle Verunsicherung der Konsumenten beim Online-Kauf zu zerstreuen. Die These, dass sich *jede Website ihre spezifische Nutzergruppe generiert*, die sich in ihren Merkmalen von der durchschnittlichen Internet-Nutzerschaft unterscheidet, wurde bestätigt.

Grundsätzlich lassen sich Websites entgegen der weitläufigen Meinung nicht nur informatorisch bzw. sachlich, sondern auch wie in der herkömmlichen Werbung emotional positionieren.[787] Werden die Fallstudien auf einem Positionierungsstrahl zwischen den beiden aus dem klassischen Marketing entsprechend bekannten Extrempolen *'sachliche bzw. informative' und*

[785] Denkbar sind Datailinformationen zum Produkt (z.B. Vitamine, Kalorien, Inhaltsstoffe interessant für Diabetiker oder Allergiker), Informationen zum Herstellungsprozess (diese liessen sich auch unterhaltend gestalten wie unter http://www.ritter-sport.de/ oder http://www.hersheys.com/) und Zusatzinformationen zum Thema Schokolade (z.B. Rezepte, Historie).

[786] Als herausragende internationale Branchen-Benchmark (Schokoladenhersteller) siehe http://www.hersheys com/; siehe auch Anhang 4.

[787] Vgl. KROEBER-RIEL (Werbe/Verhalten_01, 1993), S. 42, 56ff.

'emotionale' Positionierung angeordnet, ergibt sich folgende Zuordnung (siehe Abbildung 52):

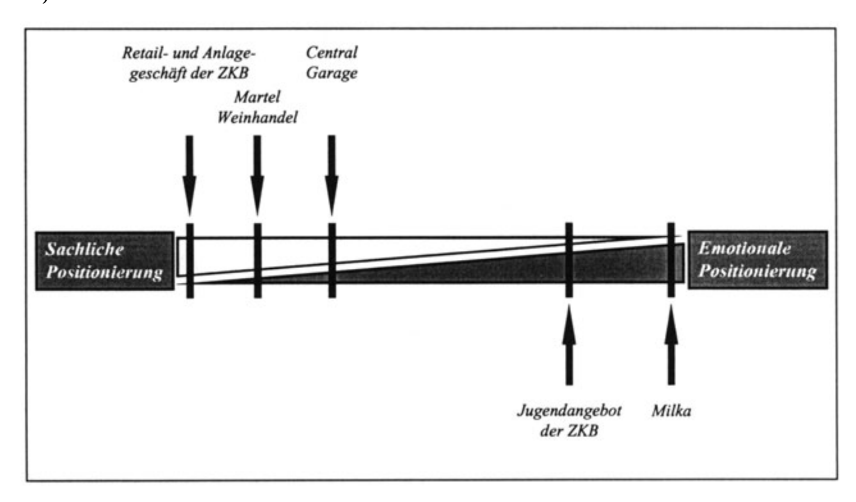


Abbildung 52: Positionierung der betrachteten Fallstudien [eigene Darstellung]

Die Systematik der Funktionsebenen *Content*, *Communication*, *Commerce* und *Community* hat sich als hilfreiches Instrument erwiesen, um Online-Marketing-Strategien zu erkennen und zu systematisieren.[788]

Wie gezeigt werden konnte, spielt die *Interaktivität* bei der *mediengerechten* Ausgestaltung der einzelnen Funktionsbereiche innerhalb einer Strategie eine besondere Schlüsselrolle. Die Interaktivität führt daher zu dem *zusätzlichen Positionierungskriterium* der *Funktionalität* eines Online-Angebots (siehe Abbildung 53).

[788] Siehe Abbildung 38, Abbildung 42, Abbildung 45 und Abbildung 49 und Erklärungen zu den Fallstudien in Kapitel 3.

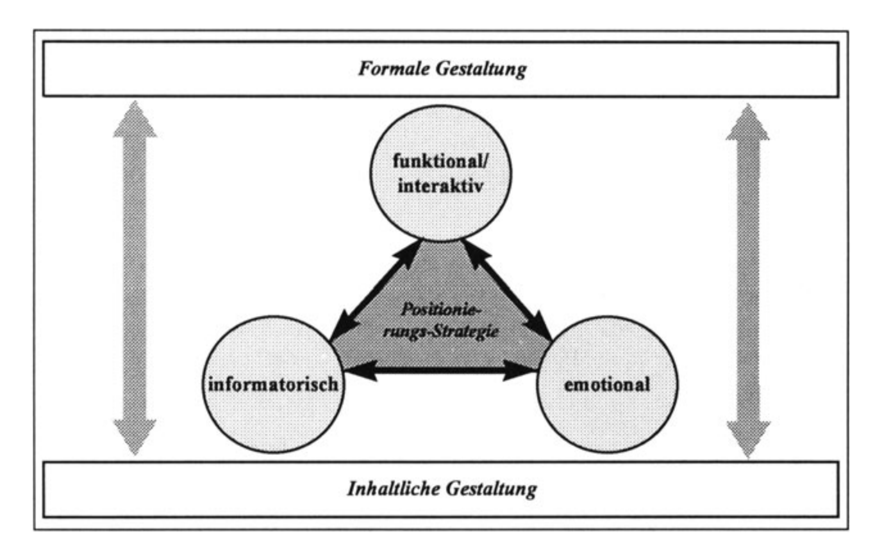


Abbildung 53: Positionierungsstrategien im Internet [eigene Darstellung]

Grundsätzlich liess sich für das Internet folgendes bestätigen:

- *High-Involvement*-Produkte (Anlagegeschäft einer Bank, hochpreisige Weine, Autos) werden eher informatorisch positioniert.
- Für *Low-Involvement*-Produkte (z.B. Milka) gilt: je weniger komplex und erklärungsbedürftig eine Leistung ist, um so emotionaler sollte sie positioniert werden.

Je mehr Leistungen und Situationen kognitive Prozesse auslösen, um so stärker erfordern sie eine informationsorientierte Strategie. Für ein erfolgreiches Online-Angebot ist in Abhängigkeit von der unternehmerischen Zielsetzung aber meist eine *Mischung informatorischer und emotionaler Inhalte* zu finden. Diese Inhalte sind auf das Kernprodukt und die ausgewählte Zielgruppe abzustimmen.

Für *Low-Involvement-Produkte* und für *eine jüngere Zielgruppe* eignen sich, wie an der Milka-Fallstudie herausgearbeitet wurde, auch im Internet *emotionale, bildliche Inhalte.*[789] Unterstützt wird diese Aussage von Ergebnissen einer Internet-Studie der Cobus GmbH, die besagt, dass *mit zunehmendem Alter die Bedeutung der optischen Gestaltung und unterhaltender Elemente abnimmt.* Aber es gilt auch: *Je jünger die Zielgruppe, um so emotionaler* sollte der Webauftritt sein.[790]

---

[789] Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (Konsumentenverhalten, 1992), S. 249. Es besteht eine Überlegenheit von Bildern bei der Informationsvermittlung von Low-Involvement-Produkten.

[790] Vgl. COBUS GMBH (Werbewahrnehmung,1997), S. 37, 39f., 42: Auch wurde festgestellt, dass der Bekanntheitsgrad des Anbieters, des Produkts und der Website gerade bei Vielnutzern eine eher untergeordnete Bedeutung besitzt, bei Jüngeren ist seine Bedeutung, vermutlich aufgrund des Markenbewusstseins, aber eher höher.

In der *Martel-Fallstudie* werden durch den *textlich* anmutenden Auftritt die *informatorischen Aspekte* der Produkte betont. Für eine ältere Kundschaft von Weinprofis ist dieses *nüchterne* Online-Angebot ausreichend, da es dem versierten Weinkenner eine funktionale und bequeme Bestellhilfe bietet. Durch Veränderungen in der *Kundschaft zu jüngeren aber kaufkräftigen Weinamateuren wären emotionale, bedürfnisorientierte Inhalte eine attraktive Ergänzung* zum heutigen Angebot.[791]

Sowohl der *Kauf von Wein als auch von Autos* ist häufig *stark mit Emotionen* (Wünschen, Träumen, Ängsten) *verbunden*: der Kauf von Wein z.B. mit Urlaubserinnerungen, einem romantischen Dinner zu zweit bzw. der Autokauf mit Vertrauen, Sicherheit oder Sportlichkeit. Hier besteht sowohl *im Fall der Martel AG als auch bei der Central Garage ein erhebliches Profilierungspotential.*

Eine *Bank* vertreibt *erklärungsbedürftige, komplexe Leistungen, die einen hohen Anteil Vertrauenseigenschaften* aufweisen. Eine *informatorische Positionierung* des Online-Angebots ist die in diesem Fall *vorherrschende Strategie.* In Teilbereichen des Online-Angebots, in denen eine jüngere Zielgruppe angesprochen werden soll, bietet sich die verstärkte Nutzung emotionaler Elemente an.

Bezogen auf die Unterscheidungskriterien der Informationsökonomie lassen sich folgende Ergebnisse zusammenfassen:

- Produkte mit *Sucheigenschaften* bieten Ansatzpunkte für *prozessorientierte, auch informatorische Funktionalitäten.*
- Mit steigendem Anteil von *Erfahrungseigenschaften* gewinnt die *Bekanntheit einer Marke* an Bedeutung.
- Bestimmen *Vertrauenseigenschaften* ein Produkt, so ist neben der Marke *fachliche Kompetenz durch objektive Informationen* zu vermitteln.

Gerade *komplexe, erklärungsbedürftige Produkte* (z.B. Autos und Bankprodukte) *eignen sich damit für das Internet*, allerdings reicht hier eine einfache Informationsstrategie nicht aus. Die Komplexität des Produkts erfordert eine *bedürfnisgerechte Informationszusammenstellung* auf allen Stufen des Kundenentwicklungsprozesses. Insbesondere, wenn eine Leistung vollständig digitalisierbar ist, kann diese komplexe Aufgabe, wie im Fall des Online-Banking, ein *umfassendes Reengineering* der traditionellen Prozesse und Systeme erfordern.
Bei einem Produkt wie dem *Retailbanking* handelt es sich um eine komplett digitalisierbare Leistung, die sich einerseits durch einen hohen Anteil von *Suchkriterien* auszeichnet und andererseits dadurch, dass es sich um ein alltägliches *Versorgungsgeschäft* handelt. Hier ist damit der Aspekt der *Funktionalität* am wichtigsten. Zwar handelt es sich beim Retailbanking

[791] Während für die verschiedenen Kommunikationsfunktionen (z.B. Imagewerbung, Herstellerwerbung, Beeinflussung durch Opinionleader etc.) beispielsweise bei Gebrauchsgütern (z.B. Autos) früher unterschiedliche Medien genutzt werden mussten, können heute alle diese Funktionen durch unterschiedliche Inhalte von nur einem Medium, dem Internet, wahrgenommen werden, vgl. LACHMANN (langlebige Konsumgüter, 1993), S. 855.

um ein Low-Involvement-Produkt, doch hat die Frage nach seriösen und korrekten Zahleninformationen höchste Priorität (Vertrauenseigenschaften), die zu einer *informatorischen* Positionierung führt.
Bei *gestützten Low-Involvement-Produkten bietet sich eine Emotionalisierung der Marke* an. Weniger gestützte, weniger selbsterklärende und sachlichere Marken legen ein mehrstufiges Vorgehen nahe:

1. *Nutzung emotionaler Metaphern*, um Aufmerksamkeit und Interesse zu erzeugen, die den Online-Konsumenten einbinden.[792]
   Allerdings sollte beachtet werden, dass bei nicht produktaffinen Sekundärleistungen, das Ziel eines Image- oder Zufriedenheitstransfers von diesen Sekundärleistungen auf die Primärleistung möglicherweise nicht erreicht wird. Die Sekundärleistungen werden in diesem Falle völlig unabhängig von der Primärleistung genutzt und bewertet.[793]

2. Eine *emotionale Spreizung*, die zu einer Zweiteilung in einen emotionalen und informativen Teil führt, also auch kognitive Prozesse zu fördern versucht.[794]

Problematisch sind Low-Involvement-Produkte, die weder Ansatzpunkte für eine Informationsstrategie besitzen (da mangelnde Erklärungsbedürftigkeit), noch einen Themenweltansatz rechtfertigen (da nicht emotional aufladbaren Marke).[795]

Eine Zusammenfassung der Ergebnisse aller Fallstudien zeigt Tabelle 9:

[792] Ein Beispiel ist die von KJS für die Marke Kraft kreierte markenfremde 'Online-Kraft-Wohngemeinschaft', in der verschiedene Zimmer wie eine Küche mit Kraft-Produkten (z.B. Ketchup) existieren. Online-Nutzer können persönliche Räume einrichten und werden zu Mitbewohnern.

[793] Vgl. MEFFERT/BURMANN (Value-Added-Banking, 1996), S. 27; s.a. Kapitel 3.1.3.1 und 3.1.4.2.

[794] KJS beginnt eine Ernährungs- und Foodkompetenz für die Marke Kraft aufzubauen und bietet auf der Website zusätzlich Beratung in Produkt- und Ernährungsfragen an. Andere Beispiele sind Dr. Oetker und Maggi, die wesentlich sachlichere Marken darstellen als Milka. Beide verfolgen im Internet eine Informationsstrategie. Dr. Oetker konnte auch auf eine stark gestützte Marke zurückgreifen: Frau Renate, eine Figur aus den 70er Jahren, übernimmt im Internet die Aufgabe einer Moderatorin und führt vertrauensvoll durch das Angebot.

[795] Ein Beispiel ist die Schokolade Toblerone mit alternativen, kooperativen Vertriebsstrategien.

	Stärken	Schwächen
ZKB: **Informatorisches Servicekonzept**	1. Schrittweises und pionierartiges Lernen mit dem Medium 2. Innovatives & aktuelles Informationsangebot zur Kundenakquisition und -bindung 3. Hoher Traffic & Bekanntheit durch mediengerechte Umsetzung 4. Nutzung anderer technologischer Systeme erleichtert Interneteinstieg 5. Regionaler Fokus und Community-Orientierung schaffen Mehrwert 6. Integration aller Geschäftsprozesse in eine Online-Bank	1. Mangelnde Problemlösungsfähigkeit schwächt das Profil 2. Mangelnde Kommunikationsmöglichkeiten zwischen den Usern 3. Mangelnde Abstimmung von Online-Zielgruppen, ihren Bedürfnissen und der Leistung 4. Serviceorientiertes Transaktions-Konzept nur angestrebt aber lange noch nicht erreicht.
Central Garage **Funktionales Informationskonzept**	1. Persönliches Engagement eines technologieaufgeschlossenen Pioniers 2. Konsequente Orientierung am Kundennutzen durch Interaktionsmodule 3. Regionaler Fokus und Integration in regionale Werbemassnahmen 4. Integration aller Online-Aktivitäten in das Händlervertriebssystem 5. Auslösen unverbindlicher Kontaktaufnahme als Push und Pull	1. Mangelnde Kommunikationsmöglichkeiten zwischen den Usern 2. Fehlende Online-Kundenbindung über den gesamten Beziehungslebenszyklus
Martel AG St. Gallen **Funktionales Transaktionskonzept**	1. Persönliches Engagement eines technologieaufgeschlossenen Pioniers 2. Hohe Funktionalität durch katalogartigen Aufbau 3. Kontinuierliche Anpassung an neue technologische Möglichkeiten 4. Angemessene Integration in bestehende Prozesse	1. Mangelnde Innovationsleistung bei einseitigem Zielgruppenfokus 2. Schwache Beziehungspflege durch mangelnde Kommunikationsmöglichkeiten 3. Angestrebte Vorteilhaftigkeit für Stammkunden kaum erkennbar
Milka **Emotionales Themenweltkonzept**	1. Innovativer Werbestil und kontinuierliches Lernen eines Pioniers 2. Enge Markenorientierung und starke emotionale Aufladung 3. Medienadäquate Leistung mit Fokus auf beziehungs- und serviceorientierten Mehrwert durch Exklusivität 4. User-gesteuerter Interaktionsgrad: Spielcharakter 5. Entwicklung einer Benchmark 6. Engagement einer der Media-Managerin	1. Mangelnde Integration in Marketingprozesse • Unsicherheiten und Zurückhaltung durch mangelndes Know-how • Kundenseitiger Dialogbedarf unterschätzt • Sehr langsame Integration 2. Schwerfälligkeit bei der Durchsetzung innovativer Prozesse 3. Fehlende personelle Ressourcen

Konzepte / Kriterien	**ZKB** Informatorisches Servicekonzept	**Central Garage** Funktionales Informationskonzept	**Martel AG St. Gallen** Funktionales Transaktionskonzept	**Milka** Emotionales Themenweltkonzept
Schwerpunkte (Ausprägung der Funktionsebenen)				
Ziele / Fokus	Wettbewerbsziele/Me-too Kostensenkung	Dialog mit Neukunden (Internet als Akquisitionsinstrument); Präsenz- und Imageziele	Transaktionsziele durch Convenience für Stammkunden; Präsenz- und Imageziele	Beziehungsziele; Aktualität (Evoced Set)
Rahmenbedingungen	• *optimaler Produkt-Fit*, da + digitalisierbare Leistungen + operationalisierbare Schlüssel-infos • *optimaler ZG-Fit*, durch Top-Kunden und junge Kunden mit Potential • *wettbewerbsbeeinfl. Sekundärleistung* macht Aktivitäten nötig	• *optimaler ZG-Fit*, da jüngere Personen, die bereits heute oder zukünftig zur kaufkräftigen ZG gehören • *mittlerer Produktfit*, da ± komplexes und erklärungsbedürftiges Gut viele Ansatzpunkte für Online – Verkauf sehr beratungsintensiv aber auch emotional + operationalisierbare Schlüsselinformationen	• *mittlerer ZG-Fit*, da tradition. ZG älter; junge Besserverdienende • *mittlerer Produkt-Fit*, da + Risiko abschätzbar, da Martel sich als Händler hochpreisiger Qualitätsweine versteht ± Marke nur regional aber Weinkennern bekannt + operationalisierbare Schlüsselinformationen – nb. Such- auch hohe Anteile Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften, – physisches Gut erfordert traditionellen Transport	• *optimaler ZG-Fit*, da junge, exp.freudige ZG • *optimaler Produktfit*, da – kaum Erklärungsbedarf + sehr einfaches Produkt + mittlere Produktpeise + emotionalisierbare, gestützte Marke + geringes Risiko + Marke durch Themenwelt operationalisierbar
Positionierung	• informativ (emotional nur bei Produkten junger Zielgruppen) • Funktionalität im Retailbereich (*Versorgungskauf*) und zun. im Anlagegeschäft (*Beratungskauf*)	• informativ • Funktionalität im serviceorientierten Entscheidungsprozess (*Beratungskauf*)	• informativ • Funktionalität des Bestellvorgangs von Weinkennern (*Versorgungskauf*) betont	• emotional - Beziehungsaufbau für Geschenk- statt *Impulskauf* • Funktionalität aller Kernmodule
Nutzertypen	• Informationssucher und alltagsorientierte Pragmatiker	• Informationssucher	• Informationssucher und • alltagsorientierte Pragmatiker	• Unterhaltungs-/Spassucher • alltagsorientierte Pragmatiker

Tabelle 9: Zusammenfassende Ergebnisse der Fallstudien [eigene Darstellung]

4 Online-Marketing-Planung: Erfolg durch Konzeption und Audit

Die Stärken und Schwächen der in den Fallstudien dargestellten Strategiekonzepte betonen, dass *eine klare Zielsetzung und Positionierung auch im Internet entscheidend für den Erfolg* sind. Bewusst gewählte Schwerpunkte auf den Funktionsebenen und die Beachtung der Erfolgsfaktoren der dargestellten Strategieansätze bieten Handlungsanweisungen für unternehmerische Internet-Aktivitäten.
Die Besonderheiten des Internet und die Dynamik elektronischer Märkte erfordern aber nicht nur eine langfristige Bereitstellung von Ressourcen, sondern auch *regelmässige Anpassungen und Verbesserungen der Online-Strategie.*

Wie in den verschiedenen Fallbeispielen festgestellt wurde, ist die *Interaktivität ein entscheidender Schlüsselfaktor* auf den Stufen des Online-Kundenentwicklungsprozesses (siehe Abbildung 54).

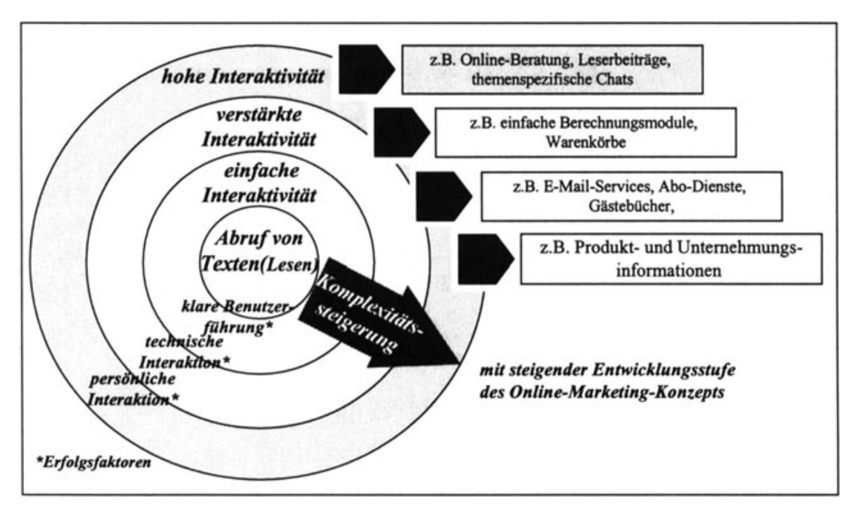


Abbildung 54: Interaktivitätsgrade auf verschiedenen Online-Marketing-Entwicklungsstufen
[eigene Darstellung]

Viele Stufen - von der rein informatorischen, statischen Präsentation der Leistungen (einem sog. Schaufenster mit geringer Interaktivität) bis zur individuellen Beratung und kompletten, interaktiven Bestellabwicklung inklusive aller notwendigen Transaktionen (Kiosk, interaktives Online-Shopping) - sind denkbar.

Zudem gilt es die *Diffusionsbarrieren auf den einzelnen Stufen des Kundenentwicklungsprozesses eines Online-Marketing-Konzepts zu überwinden.* Ein *Instrument der kontinuierlichen*

Kontrolle bietet das Audit. Mit seinen *leitfadenartigen Handlungsempfehlungen* hilft es, notwendige Anpassungen vorzunehmen und den Erfolg zu sichern. Der im folgenden entwickelte Leitfaden lehnt sich den klassischen Marketing-Planungsstufen an,[796] wurde aber auf die in den theoretischen Ausführungen und praktischen Fallstudien erkannten Schwerpunkte des Online-Marketing abgestimmt.

4.1 Diffusionsbarrieren auf den Stufen des Online-Kundenentwicklungsprozesses überwinden: den Kunden führen

4.1.1.1 Stufe 0 „Zugang": Systemverbreitung erhöhen

Die Bevölkerung wurde in den letzten 24 Monaten auf breiter Front für *das Thema Internet sensibilisiert* und ein entsprechendes *Interesse an neuen Medien* geweckt. Insbesondere die in Kapitel 2.5.1 identifizierte Nutzergruppe der *faszinierten, aber skeptischen Neugierigen* ist auf dieser Entwicklungsstufe vertreten. Sie gilt es als Nutzer zu gewinnen.

Ziel ist die Etablierung des Internet als Massenmedium, d.h. das *Erreichen einer kritischen Masse.*[797] Die einzelne Person soll sich nicht nur die technischen Voraussetzungen einer Internet-Nutzung verschaffen, sondern das System auch nutzen. Dazu müssen Anbieter ein interessantes Online-Angebot schaffen.

Um die Hürde vom betrachtenden 'Non-User' zum Nutzer zu überwinden, muss der einzelne Konsument einen *persönlichen Mehrwert* im Vergleich zu anderen ihm zur Verfügung stehenden Informations- und Kommunikationssystemen oder -medien (z.B. Telefon, TV, Zeitung, normaler PC, Fax etc.) erwarten. *Nutzungsanreize*, wie niedrige Geräte- und Zugangskosten[798], Bedienungsfreundlichkeit und -anleitung, ein attraktives Web-Angebot, senken Akzeptanzbarrieren.

Viele Menschen hatten ihren ersten Zugang zum Netz über den Arbeitsplatz oder in einer Ausbildungsstätte (z.B. Schule, Universität) erhalten. Mittlerweile zahlt ein Grossteil der

---

[796] Vgl. bspw. KOTLER/BLIEMEL (Marketing-Management, 1995), S. 148; MEFFERT (Marketing, 1998), S. 224. Siehe auch Hinweise zum sog. 9-Punkte-Raster in REINECKE (Marketingkonzept, 1997), S. 2, 4.

[797] Siehe Kapitel 2.1.1.3. Wichtig hierfür sind auch Entscheidungen und Regelungen auf regionaler wie nationaler Ebene, z.B. über die in Kapitel 1.1.1.2 angesprochene Vernetzung aller Schulen und Universitäten, die Subventionierung eines kostengünstigen Internetzugangs oder die Förderung von Unternehmungen bei der Integration des Internet in ihre Arbeitsprozesse.

[798] In den USA sind beispielsweise lokale Telefongebühren sehr gering, so dass die Internetzugangskosten vernachlässigbar sind. Zu den normalen Geschäftszeiten (Stand: September 1998) kostet das lokale Telefonieren laut telefonischer Tarifauskunft in Deutschland bei der Telekom 12,1 Pf./90 Sek.und in der Schweiz bei der Swisscom 10 Rp./90 sec. Durch die Deregulierung des Marktes sind seit Januar 1998 bereits starke Preissenkungen - allerdings besonders im überregionalen und internationalen Bereich - zu verzeichnen. Internet-Providergebühren liegen zwischen ca. 7-40 DM bzw. CHF/Monat. Einen kostenlosen Internetzugang bietet z.B. der Provider Germany.net, die Telefongebühren entstehen natürlich trotzdem.
Bei preiswerten Nutzungskosten fallen technologische Mängel, z.B. Übertragungsgeschwindigkeiten weniger stark ins Gewicht. Der preiswerte Internet-Zugang ist damit ein wichtiger Erfolgsfaktor für die schnelle Diffusion der Technologie und Adoption des Internet in der breiten Bevölkerung, siehe Kapitel 1.1.2.2.

heutigen Nutzer selbst für seine Internet-Nutzung.[799] Und da trotz hoher Wachstumsraten bislang nur ein geringer Anteil der Gesamtbevölkerung das Internet nutzt, wird im häuslichen Bereich das Nutzungspotential noch nicht ausgeschöpft. Diesen *Trend zum privaten Internet-anschluss* gilt es zu *fördern*.

In dieser ersten Phase sind damit folgende Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen:

- *Interesse* und *Neugier* am System, seiner Funktionalität sowie am Web-Angebot wecken,[800]
- *Effekt der kritischen Masse* fördern, denn je mehr Menschen Zugang zum Internet[801] besitzen, um so attraktiver ist es, auch selbst einen Anschluss zu besitzen,
- *Image des Internet* hinsichtlich *technischer* (z.B. Geschwindigkeit, Sicherheit) und *inhaltlicher* (z.B. Navigationsstruktur) Leistungen verbessern,
- *Kosten* netzwerkfähiger Hard- und Software senken und
- *Zugangs-* (Telefongebühren) sowie *Anschlusskosten* (Internet-Provider) senken.

Der potentielle Zusatznutzen für den Kunden liegt in der *Befriedigung seiner Neugier* durch erste eigene *Erfahrungen mit dem Internet.*

4.1.2 Stufe 1 „Surfer“: Mangelnder Bekanntheitsgrad

Egal wie attraktiv und graphisch aufwendig eine Website ist, schafft sie es nicht, Besucher anzulocken, also Traffic zu generieren, ist der gesamte Aufwand umsonst.[802] Ist der Zielkunde einmal im Netz, so soll er nicht nur zufällig eine Website anklicken. Die Aufmerksamkeit eines Surfers muss so stark geweckt werden, dass er eine bestimmte Website *bewusst* anwählt. *Aufmerksamkeit und Interesse am Informations- oder Unterhaltungsangebot des Online-Angebots lassen sich über traditionelle als auch über Online-Medien aufbauen.*

Ohne Bekanntheit sind auf einer Website keine Zugriffe erreichbar; Bekanntheit fördert Vertrauen und damit Akzeptanz seitens der Konsumenten. Daher ist für den Erfolg einer Web-Präsenz entscheidend, dass sie bereits vor aber auch nach ihrer Einführung ständig beworben wird, um ihre Akzeptanz und Verbreitung in der Zielgruppe zu fördern. Eine Unternehmung kann dazu u.a. aktiv an *Foren, Newsgroups oder Bulletin Boards* teilzunehmen.[803] Bei diesen Systemen trifft die Unternehmung auf ein *offenes, thematisch ausgewähltes Publikum, bei*

---

[799] Vgl. FITTKAU/MAAS (W3B-Umfrage(E), Okt./Nov. 1997), S. 22: Danach zahlen 76% der Nutzer selbst, bei 29% der Arbeitgeber und gut 18% die Schule/Universität für die Internet-Nutzung. Bei diesen Zahlen ist allerdings davon auszugehen, dass ca. 30% der Nutzer sowohl einen privaten als auch beruflichen Internet-Zugang besitzen.

[800] Vgl. GRÄF/TOMCZAK (Fachbericht, 1997), S. 45.

[801] Siehe Kapitel 2.1.1.3. Unabhängig, ob das Internet über den PC oder ein TV-Gerät erreicht wird, ist Zugangsvoraussetzung ein Telefonanschluss; diesen besitzen heute nur 7% der Weltbevölkerung, vgl. KASSAYE (Global Advertising, 1997), S. 36.

[802] Sollten zu viele Nutzer auf eine Website geführt werden, kann es in Folge technischer Kapazitätsengpässe zu langen Wartezeiten oder sogar zu einem Crash des betroffenen Servers führen (z.B. bei AOL nach Einführung einer nutzungsunabhängigen Grundgebühr), was womöglich einen Verlust interessierter Nutzer zur Folge hat.

[803] Vgl. KOTLER (Managing Direct, 1997), S. 506f.

dem durch relevante und interessante Beiträge ein vertrauensvolles Expertenimage aufgebaut werden kann. Diese Internet-Nutzer haben durch ihre Teilnahme an diesen Systemen nicht nur ihr *thematisches Interesse* klar bekundet, sie nehmen auch aktiv an Diskussionen teil oder suchen Anworten auf eigene Fragen. Da diese Zielgruppe bereits *durch ihr thematisches Interesse* eine *höhere Aktiviertheit aufweist, wird sie leichter zum Besuch einer beworbenen Website zu motivieren sein.* Wichtig ist allerdings der thematische Bezug, d.h. dass die Unternehmung ihr Angebot kompetent als thematisch passende Problemlösung verpackt.

Auch die *Wahl des Namens der Web-Adresse* trägt bei bekannten Unternehmungen und Marken entscheidend zu ihrer Auffindbarkeit im Netz bei. Zusätzlich tragen auch Links von anderen Websites, Mund-zu-Mund-Kommunikation von Meinungsführern oder traditionelle Werbemittel wie Anzeigen in Print-Medien, TV- und Radiospots, Direct-Mailings, Visitenkarten etc., sowie Online-Werbemittel (z.B. Werbebanner im Web), Eintragungen in Verzeichnissen (z.B. 'what's cool') und Suchdienste zu einer leichteren Auffindbarkeit bei. Gerade kleinere, weniger bekannte Unternehmungen wie die Central Garage, sollten über Suchmaschinen leicht und direkt auffindbar sein.

Als Indikatoren, die das *Interesse als momentane Reaktionen* im Sinne der Werbewirkung messen, lassen sich die Betrachtungszeit (kognitive Auseinandersetzung) oder das 'Gefallen', 'Attraktivität' usw. einer Website heranziehen.[804]
Ein erster positiver Eindruck wird aber nicht nur durch ein thematisch interessantes Angebot von Inhalten, sondern gerade auch durch eine graphisch ansprechende und übersichtliche Gestaltung und schnelle Übertragungszeit erreicht. Dieses erste *Interesse muss zu Reaktionen*, d.h. zum aktiven Anwählen des beworbenen Internetangebots und zu einer einfachen Interaktion mit dem Angebot führen.

Zusammenfassend lassen sich folgende Erfolgsfaktoren nennen, die dabei helfen, einen Surfer nicht nur auf ein bestimmtes Angebot zu führen, sondern auch eine erste Aufmerksamkeit zu erzielen:

---

[804] In Anlehung an STEFFENHAGEN (Werbewirkungsforschung, 1984), S. 82ff.

- *externe Einbindung* des Online-Angebots über *Links*[805],
- *positive Einstellung* dem Internet gegenüber,
- *Bekanntheit* der Unternehmung bzw. ihrer Leistung,
- Existenz einer *Marke* als risikomindernde Eigenschaft,
- *verbesserte technische Rahmenbedingungen* des Systems wie *hohe Geschwindigkeit, leichte Bedienbarkeit und klare Benutzerführung,*
- attraktives, lesbares und übersichtliches *Design* einer Website, wobei die Homepage quasi die Funktion einer Visitenkarte übernimmt und
- sprachliches *Verständnis* der Information, insbesondere bei globaler Ansprache von Konsumenten.

Der potentielle Zusatznutzen für den Kunden liegt im *Kennenlernen der Strukturen, Inhalten und Funktionsweisen des Internet und ausgewählter* Online-Angebote. Die Aufnahme einer bestimmten Web-Adresse in die persönlichen, aktiv genutzten Bookmarks eines Online-Nutzers kann als Ziel dieser Entwicklungsphase gelten.

4.1.3 Stufe 2 „Consumer“: Nutzenerwartung bestätigen

Hat ein Online-Konsument die unternehmungseigene Website bewusst oder zufällig angeklickt und verweilt bzw. ist er über eine Bookmark gezielt auf das Angebot zurückgekommen, so ist meist ein thematisches Interesse mit inhaltlichen Erwartungen vorhanden.

In dieser Phase gilt es, den Kunden *auf der Anwendung zu halten* bzw. ihn *interaktiv auf tiefere Ebenen der Website zu führen und somit eine erste Voraussetzung für mögliche Transaktionen zu schaffen.* Auch soll er zu *weiteren, zukünftigen Besuchen* bewegt werden. Noch ist das Konsumentenverhalten aber *eher passiv.*

Online-Konsumenten, die über themenspezifische Newsgroups oder Foren gewonnen wurden, oder die gezielt über eine Suchmaschine auf die Website gelangen, sind besonders wertvoll für eine Unternehmung. Diese Zielgruppe gilt es über die Vermittlung einer spezifischen Problemlösungskompetenz zu binden.

Auf dieser Ebene rücken inhaltliche Aspekte stärker in den Vordergrund. Ausserdem sind auf dieser Stufe bereits *dauerhafte Gedächtnisreaktionen* erwünscht. Nachweisbar wären diese Werbewirkungen beispielsweise an Recall- oder Recognitionwerten, Veränderungen der Bekanntheit einer Website, Einstellungen, Kaufbereitschaft, Probierinteresse u.ä.[806] Als Erfolgsfaktoren lassen sich identifizieren:

---

[805] Links schaffen relevante Verbindungspunkte zu Informationsquellen über die Unternehmungsgrenzen hinweg. Erwartet ein Konsument Links, so kann ihr Fehlen zu negativen Wirkungen führen und den Marketingerfolg einschränken, vgl. KASSAYE (Global Advertising, 1997), S. 40.

[806] In Anlehung an STEFFENHAGEN (Werbewirkungsforschung, 1984), S. 82ff.

- wichtige, substanzielle, d.h. relevante *Inhalte* sowie *Aktualität*[807] dieser Inhalte,
- *ansprechende, kreative Gestaltung,*
- allgemeine *Problemlösungskompetenz* der Website,
- einfache *interaktive Applikationen* (z.B. Berechnungsmodule),
- *Navigationseigenschaften* der Website: umständliche Benutzerführung und unüberschaubare Funktionsauswahl wirken als Ausdruck einer mangelhaften Produktgestaltung oder Kompetenz auf einen Nutzer eher abschreckend,
- *geldwerte Anreize* und
- *Interaktion Kunde-Anbieter* vor allem als Kommunikation *mit* dem Medium.

Der potentielle Zusatznutzen für den Kunden besteht in *detaillierten Produkt- und Unternehmungsinformationen*, sowie besonderen *Beratungs-, Vergleichs- und Unterhaltungsmöglichkeiten*. Der Aktualität einer Information kommt auf dieser Stufe eine herausragende Bedeutung zu (z.B. Börseninformationen der ZKB).

4.1.4 Stufe 3 „Prosumer“: Engagement fördern

Der Konsument soll *aus seiner passiven Haltung in eine aktive, gestaltende Rolle überführt* werden. Noch mehr als auf Stufe 2 sind hier *dauerhafte Gedächtnisreaktionen* erwünscht.

Auch in früheren Phasen des Marketing wurde der Kunde zum Teil in den Wertschöpfungsprozess miteingebunden. Allerdings wurde er dabei meist nur in die Produktion seines eigenen Auftrags integriert. Neue Technologien ermöglichen verstärkt die *Integration der Kunden in Wertschöpfungsprozesse für Dritte*. Viele Online-Anbieter nutzen diese Möglichkeiten bislang allerdings nur zurückhaltend, weil sie z.B. wie KJS negative Wirkung öffentlicher Stellungnahmen der Konsumenten fürchten.[808] Daher sei als Beispiel der Online-Buchhändler Amazon.com genannt. Online-Kunden werden hier zur Abgabe eigener Buchrezensionen ermutigt und können so den Entscheidungsprozess des Buchkaufs anderer, anonymer Kunden beeinflussen. Der *Erfahrungsaustausch zwischen Konsumenten* führt zu einem unmittelbaren Zusatznutzen. Der Zusatznutzen wird noch grösser, wenn sich mittels Database-Marketing, beispielsweise Rezensionen, also Meinungen einer Gruppe von Lesern zusammenstellen lassen, die ähnliche Kundenprofile aufweisen. Derartige Beratungsleistungen kann ein Verkäufer in einem normalen Buchladen nicht aufweisen. Ausserdem ist die Meinung eines Verkäufers, der natürlich an Umsätzen interessiert sein wird, nicht

[807] Die Fallstudien haben aber klar gezeigt, dass die notwendige Aktualität von den Eigenschaften der jeweiligen Information abhängt. Während hochaktuelle Börseninformationen bereits nach mehreren Minuten ihren Wert verlieren, und auch Tamagotschis oder andere dialogische Spiele eine sofortige Aktualisierung der Situation erfordern, reicht bei vielen Produkt- und Unternehmungsdaten eine tägliche, wöchentliche oder monatliche Anpassung, um die Website auf einem aktuellen Stand zu halten. Die Aktualität der Daten nach aussen ist eng mit der technischen Aktualität 'nach innen' verbunden. Denn nur, wenn eine Website regelmässig mit der gängigen Technologie aufgerüstet wird, wird sie auch die nach aussen erforderliche Aktualität als Teil der Internetperformance sicherstellen können.

[808] Siehe Kapitel 3.5.2.3.1 sowie Details in der Anlage.

gleichermassen objektiv und vertrauenswürdig wie die einer Gruppe gleichgesinnter Leser.

Die Auswertung von Nutzungsdaten gewinnt dabei an Bedeutung. Und die *Entwicklung komplexer Interaktionsmodule erfordert* zunehmend *Expertenwissen* und wird zur erfolgsbestimmenden Kompetenz (z.B. bei Banken mit ihren standardisierbaren, kaum differenzierten und digitalisierbaren Dienstleistungen).[809]

Die erfolgsbestimmenden Aspekte auf dieser Kundenentwicklungsstufe sind:

- *stark individualisierte*, auch *convenience-orientierte Inhalte* mit hoher *Problemlösungskompetenz* (z.B. komplexe Berechnungsmodule),
- *komplexe, interaktive Service-Module*, die *Content- und Kommunikationselemente* integrieren,
- Integration von Inhalten in ein *emotionales Umfeld,*
- *Nutzer* bringt aus Interesse eigenes *Know-how* zum Thema ein,
- eigenes Engagement des Nutzers führt zu *aktiver Kundenintegration in den Wertschöpfungsprozess,*
- *Interaktion Kunde-Kunde sowie Kunde-Anbieter* als Kommunikation *durch* das *Medium u.*
- *an Kundenprofilen orientiertes Database-Marketing erfordert eine kritische Masse* an Teilnehmern.

In der Regel gilt, je öfter ein Kunde eine Website nutzt, desto mehr Spuren hinterlässt er. Die Auswertung dieser auf dem sog. List-Server abgelegten Spuren lässt sich zur Schaffung eines gesteigerten, persönlichen Mehrwerts nutzen.

Potentieller Zusatznutzen ist eine *intensive, individuelle und objektivierte Beratungs- und Vergleichsmöglichkeit* durch eine *interaktive Kommunikation* des Kunden *mit dem Medium* sowie ein möglicher *Erfahrungsaustausch* zwischen den Kunden. Elemente einer *'community of interest'*[810] helfen den Kunden aktiv einzubinden.

4.1.5 Stufe 4 „Buyer“: Vertrauen stärken

Ein Anbieter ist letztlich an einem kommerziellen Ergebnis interessiert und will einen Interessenten zu einem Kauf (online oder auch offline) veranlassen. Problematisch ist, dass sich Dienstleistungen in ihrer Qualität, wenn überhaupt, oft erst nach Gebrauch beurteilen lassen. Während bei einem Erstkauf daher Strategien zur Risikovermeidung oder -senkung erforderlich sind, unterstützen bei einem Wiederholungskauf bereits positive oder negative Erfahrungen den Entscheidungsprozess.[811]

---

[809] Vgl. KIERZKOWSKI/MCQUADE/WAITMAN/ZEISSER (Digital Consumer, 1997), S. 14. Siehe auch Kapitel 3.1.2.3.

[810] Vgl. HAGEL/ARMSTRONG (Net Gain Buch, 1997), S. 8f.

[811] Siehe ergänzend Kapitel 2.4.3.2 zu Produkten mit Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften)

Die kommunikative Wirkung einer Website lässt sich auf dieser Stufe folglich am *finalen Verhalten* der Konsumenten, d.h. ihren Kaufreaktionen, beurteilen.[812]

Die *Abwicklung von Transaktionen* war im Internet bislang sowohl für den Kunden als auch für einen Anbieter mit erheblichen *Risiken* behaftet. Durch den *SET-Standard* ist es nun auch Unternehmungen, die isoliert im Internet anbieten, gelungen, ihren Kunden eine sichere Transaktionsdatenübermittlung zu bieten, was früher nur in geschlossenen proprietären Online-Diensten möglich war.
Ein weiterer auch für die Unternehmungen wichtiger Sicherheitsaspekt ergibt sich durch die Durchsetzung von *Geschäftsbedingungen. Ähnlich einem proprietären Dienst bieten Betreiber von Internet-Plattformen und Online-Communities den ihnen angeschlossenen Anbietern den Vorteil von im Internet durchsetzbaren,* geschäftsrisikoreduzierenden Rahmenbedingungen[813].

Ein Kunde wird demnach zur Minimierung seines *Risikos* und eigenen *Aufwands* bereit sein, persönliche Daten wenigen ausgewählten Markenanbietern oder Anbieter-Plattformen[814] seines Vertrauens preiszugeben. Erfolgsfaktoren sind:

- Existenz einer *Marke,*
- *Vertrauen* in den *Prozess* (z.B. Vollständigkeit des Bestellauftrags, Lieferqualität, Pünktlichkeit)
- Vertrauen in die *unternehmerische Leistung* (z.B. Qualität von Frischprodukten),
- Vertrauen in das *System* (z.B. Zahlungs- bzw. Datenübermittlungssicherheit) und
- positive *Erfahrungen* bei einem Erstkauf.

Einen besonderen Zusatznutzen können dem Kunden auf dieser Stufe z.B. eine *frühzeitige Bestellmöglichkeit* von Neuerscheinungen (z.B. CDs) und ein internationaler Kauf ausländischer Leistungen, d.h. eine *bequeme und effiziente Auftragsabwicklung individueller Bestellungen unabhängig von Ort und Zeit,* bieten.

---

[812] In Anlehung an STEFFENHAGEN (Werbewirkungsforschung, 1984), S. 83f.

[813] Damit werden jene Anforderungen erfüllt, die in der Literatur als notwendige Voraussetzungen für die Etablierung des Internet als Transaktionsplattform für Einzelanbieter genannt werden; vgl. z.B. HAGEL/BERGSMA/DHEER (Electronic Networks, 1996), S. 63f.; SPAR/BUSSANG (Internet-Rules, 1996), S. 132.

[814] Hier koordiniert der Betreiber einer 'Plattform' (z.B. My-Word, EMB u.ä.) viele Anbieter.

4.1.6 Stufe 5 „Stammkunde“: Persönlichen Zusatznutzen herausstellen

Der Aufbau einer *engen Kundenbeziehung* und *Kundenbindung* ist zentrale Aufgabe des Marketing. Die *Zufriedenheit* ist ein entscheidender Faktor, um einen Kunden zu wiederholten Besuchen der Website zu veranlassen. Aufgrund eines immer homogeneren Angebots sind aber auch zunehmend zufriedene Kunden bereit, zu wechseln. Die Gefahr des *'Variety Seeking'*[815] ist im Internet aufgrund der geringen Wechselkosten besonders hoch. Um der Gefahr eines Verlusts von zufriedenen Kunden zu begegnen, sollte *das Angebot ständig aktualisiert* werden und *abwechslungsreicher* sein als das der Konkurrenz sowie dem Bedürfnis nach *Convenience* und spezifischer *Problemlösungskompetenz* entgegenkommen. Oft ist sogar eine kontinuierliche, dynamische Aktualisierung inhärent erforderlich (z.B. bei Aktienkursen oder Wetterberichten).

KIERZKOWSKI/MCQUADE/WAITMAN/ZEISSER sprechen von „retain users, make sure they come back“.[816] Online-Marketing „requires continued resource commitment over time“. Nur so lassen sich *Inhalte anbieten, die für Kunden* sonst lediglich *unter erheblichem Aufwand* erhältlich wären.

Der Konsument muss erstens Zeit und Energie aufwenden, um elektronisch in einen Dialog zu treten. Nur so lässt sich erreichen, dass der Kunde immer weniger Anreize verspürt, zu einer anderen Anwendung zu wechseln, denn er müsste dort den gesamten *Aufwand einer Profilierung* (Zeit, um seine persönlichen Neigungen und Präferenzen anzugeben) wiederholen, d.h. die *Wechselkosten steigen*.

Aber auch *User-to-User-Relationships* binden. Und je mehr Anstrengungen ein Nutzer unternommen hat, um zu gewissen Gewohnheiten im Interagieren mit anderen zu kommen, um so unwahrscheinlicher wird es, dass er diese virtuellen Beziehungen und Freundschaften woanders noch einmal völlig neu aufbauen will.

Ein erfolgversprechendes Instrument sind 'Frequent Buyer Programme', die, ähnlich dem Frequent Flyer Programm der Swissair, Käufe der Kunden über *Bonusprogramme* honorieren und den Kunden damit stärker an ihre Unternehmung binden.[817] Eine zunehmend wichtige Rolle spielen hierbei *Community-Elemente*.[818]

Um eine vertrauensvolle Beziehung zum Kunden aufzubauen und ihn immer wieder auf das Angebot zurückzuholen bzw. ihn zum Wiederholungskäufer zu machen, sind folgende Faktoren zu beachten:

---

[815] Vgl. DILLER (Kundenbindung, 1996), S. 82ff.; SCHMETZ (Kundenbindungsfaktoren, 1997), S. 27.
[816] Vgl. KIERZKOWSKI/MCQUADE/WAITMAN/ZEISSER (Digital Consumer, 1997), S. 12f.
[817] Vgl. JUPITER COMMUNICATIONS (Shopping Report, 1997), Website. Hier besteht noch ein grosser Forschungsbedarf, um spezifische Online-Kundenbindungsprogramme zu entwickeln.
[818] Siehe Kapitel 2.4.2.1.4.

- *positive Erfahrungen* mit dem System (z.B. Funktionsfähigkeit und Sicherheit des Internet) und dem unternehmerischen Leistungsangebot (z.B. Qualität der Produkte, Wiederholbarkeit von Informations- und Transaktionsprozessen),
- Sammlung umfangreicher *persönlicher Kundendaten*,
- stärkere *Kundenintegration in den Wertschöpfungsprozess*,
- Betreuung des Kunden während des gesamten *Kundenlebenszyklus*[819] und
- umfassende Nutzung von Kundendaten zur stärkeren *Individualisierung* des Online-Angebots, was seinerseits zu
- erhöhten *Wechselkosten* führt.

Der potentielle Zusatznutzen für den Kunden liegt in einer individuellen Kundenbearbeitung (z.B. durch individuellen 'Push' von Neuigkeiten oder wertvolle Suchhilfen). Für die Unternehmung ist ein Schlüssel zum Erfolg die *kontinuierliche* und *längerfristige Bereitschaft zu experimentieren* und dabei einen *klaren Blick* für das zu behalten, was dem Kunden einen wertvollen *Zusatznutzen* schafft.[820]

4.2 Diffusionschancen auf den Stufen des Kundenentwicklungsprozesses wahrnehmen: aus Nutzungsinformationen lernen

4.2.1 Systemimmanente Erfolgskontrolle

Technisch bedingt bestehen hervorragende Möglichkeiten einer Erfolgskontrolle und Prozessteuerung, denn jede Bewegung eines Konsumenten durch ein Online-Angebot hinterlässt eine Spur: *Alle Benutzereingaben und abgerufenen Informationen werden exakt protokolliert.* Jeder Zugriff auf eine Bildschirmseite und auf jede einzelne in eine Online-Anwendung integrierte Datei wird mit Datum, Uhrzeit, Seiten- bzw. Dateiname und Adresse des anfragenden Servers in eine Protokolldatei, ein sog. 'log file', geschrieben.[821]
Während klassische Wirkungsmodelle nur auf der Wahrscheinlichkeit eines Kontakts basieren, wird mit diesem Erfassungssystem der faktische Kontakt ermittelt.[822]

Nach einem Vorschlag des dmmv haben sich Verbände und Marktforschungsinstitute auf einen einheitlichen Standard bei der Messung von Zugriffen auf eine Online-Anwendung ge-

[819] Dabei ist zu beachten, dass teure Langsamdreher bzw. erklärungsbedürftige High-Involvement-Produkte (z.B. Autos) andere Anforderungen stellen als preiswerte Schnelldreher bzw. einfache, Low-Involvementprodukte (z.B. Schokolade), siehe auch Kapitel 2.4.3.
[820] Vgl. KIERZKOWSKI/MCQUADE/WAITMAN/ZEISSER (Digital Consumer, 1997), S. 15ff.
[821] Vgl. FANTAPIÉ ALTOBELLI/HOFFMANN (MGM_01, 1996), S. 128; BACHEM (Webtracking, 1997), S. 189ff.; HEIN/VICHR/SEGERER (Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, 1995), S. 195ff.
[822] Vgl. BRUHN (Multimedia-Kommunikation, 1997), S. 111f.

einigt.[823] Folgende sieben Basisparameter bilden die Grundlage vergleichbarer Auswertungen von Protokolldateien:[824]

1. *Page Impressions* (Seitenabrufe),
2. *Ad Clicks* (Werbeklicks),
3. *Visits* (Besuche),
4. *Browser* (Nutzungen),
5. *User* (Nutzer),
6. *Identified User* (demographisch identifizierbare Nutzer) und
7. *Ad Impressions* (Werbekontakte).

Die Basiskriterien sind Grundlage weiterer Messgrössen (z.B. Verweildauer).[825]
Je stärker ein Konsument also mit einem Angebot interagiert, umso mehr Informationen liegen systemimmanent über diesen Benutzer vor und es liegt nahe, dass eine Unternehmung an diesen Informationen sein Web-Angebot auszurichten lernt.[826]

Problematisch an den genannten Messkriterien ist jedoch, dass es sich um eine *gestaffelte Reichweitenmessung* handelt, die auf die *Bewertung von Online-Werbeflächen oder Online-Sponsoring* ausgerichtet ist. Die Kriterien helfen damit zwar bei der Kontrolle von Kontakten und der technischen Akzeptanz interaktiver Anwendungen. *Die explizite Berücksichtigung von marketingrelevanten Zielsetzungen (z.B. von Kommunikations- oder Vertriebszielen) und von den Interdependenzen auf den Phasen des Kundenentwicklungsprozesses unterbleiben jedoch.*[827]

Für die Überprüfung von dauerhaften Gedächtnisreaktionen, z.B. von dauerhaften Produktkenntnissen und Image, sollten zusätzlich qualitative Befragungen durchgeführt werden. Und gerade hier erscheinen konventionelle Verfahren der Marketingforschung angebracht zu sein, um die Probleme, die mit einer Selbstauswahl der Probanden bei einer Online-Befragung verbunden sind, zu vermeiden und um die Stichprobe und damit auch die Rücklaufquote definie-

---

[823] Vgl. JASPERSEN (Online-Messkriterien, 1996), S. 65f.; LEEST (Messkriterien, 1996), S. 24f.; O.V. (Mediaplanung, 1996), S. 6f.; O.V. (Messung, 1997), S. 9.

[824] Zur Definition der Parameter siehe Glossar im Anhang 6.

[825] Vgl. BUCHANAN/LUCASZEWSKI (Measuring Impact, 1997), S. 199-209: Die Autoren bieten eine Übersicht und Erklärung der verbreitesten Messkriterien.

[826] Vgl. BUCHANAN/LUCASZEWSKI (Measuring Impact, 1997), S. 103. Es sei aber auch auf mögliche Messfehler hingewiesen, vgl. FANTAPIÉ ALTOBELLI/HOFFMANN (MGM_01, 1996), S. 131f. Genannt wird die Gefahr des sog. ‚*Caching*', die oft zu einer Unterschätzung der tatsächlichen Nutzung führt. Abgerufene Seiten von Websites werden dabei auf dem Computer des Nutzers oder einem Proxy-Server zwischengespeichert (um Abrufgeschwindigkeiten zu senken), denn bei einem erneuten Aufruf der Internet-Adresse wird nicht auf die originäre Quelle, sondern auf die zwischengespeicherten Daten zurückgegriffen. Weiterhin entstehen Fehler durch *Mehrfachnutzungen*; hierbei greift eine Vielzahl unterschiedlicher Nutzer über den gleichen Host auf ein Online-Angebot zu (z.B. in Internet-Cafés, öffentlichen PC-Pools in Universitäten). Das gleiche gilt für Zugriffe verschiedener Terminals eines Grossrechners auf ein Online-Angebot.

[827] Vgl. grundsätzlich ERICHSON/MARETZKI (Werbeerfolgskontrolle, 1993), S. 525ff.

ren zu können. Ausserdem verspricht eine direkte Kontaktierung der Probanden eine bessere Ergebnisqualität.[828]

Die Erfolgskontrolle auf Basis *finaler Verhaltenswirkungen* (i.S.v. Kaufabschlüssen) eignet sich nur dann, wenn das protokollierte Verhalten ursächlich auf die Online-Kommunikationsmassnahme zurückzuführen ist. Davon wird im folgenden ausgegangen. Die *dialogische Informations- bzw. Kommunikationsnachfrage* ist ein weiteres Erfolgskriterium für den Einsatz von Online-Anwendungen.

Demographische oder verhaltensrelevante Informationen (z.B. transaction records, 'clickstreams', welche verfolgen, wie sich ein Nutzer auf der Website verhält) sowie Fragen über Einstellungen etc. (ermittelbar über E-Mail-Kommunikation, Bulletin Boards, Untersuchungen, Fragebögen, Kundenregistrierung und -profilierungsprozesse) geben über die *individuellen Präferenzen* der Kunden Auskunft. Allerdings sind die Möglichkeiten, dieses *Verbesserungs- und Lernpotential* voll auszuschöpfen, heute noch relativ begrenzt. Einerseits kommen Technologien, die diese Informationen umfassend verarbeiten können, nur sehr langsam auf den Markt und andererseits behindern die Konsumenten selbst diesen Entwicklungsprozess, was das eigentliche und grössere Problem darstellt. Noch ist die Anzahl der zielgruppenrelevanten Online-Konsumenten zu klein, als dass sich das Medium als repräsentatives Learning Tool nutzen liesse. Ausserdem sind viele Konsumenten aus allgemeinem Desinteresse oder Angst vor Verlust der eigenen Intimität nicht bereit, persönliche Daten preiszugeben.[829]

Zusätzlich sind viele *organisatorische und juristische Fragen* noch offen; wie etwa die datenschutzrechtliche Frage, wer diese wertvollen *Konsumentendaten* zusammentragen und besitzen wird bzw. darf.[830] Mögliche Eigentümer sind Marktforschungsabteilungen der Unternehmungen, Access-Provider oder andere Marktteilnehmer, wie Kreditkartenfirmen als Zahlungsauftragsvermittler.

Grundlegend wird sein, bereits vor der ersten Gestaltung einer Website die *Informationen zu definieren, die für das Marketing am wichtigsten sind* und zu *wissen, welchen Wert sie für den Kunden* besitzen.
Trotz dieser Hindernisse dürfen die Möglichkeiten von *'learning relationships'*[831] bei der Entwicklung von Online-Marketing Konzepten nicht vernachlässigt werden. Für die *Marktforschung* ergibt sich ein ungeahntes *'learning potential'*, z.B. über virtuelle Fokusgruppen, um neue Produkte zu testen und um ein Feedback auf Ideen für Promotionsprogramme zu bekommen. Eine weitere Nutzungsmöglichkeit ist die *Vervollständigung bereits existierender Kundendaten*.
Diese Informationen können eines Tages eine ausserordentliche Bedeutung für das Marketing

[828] Siehe Kapitel 1.3.1.
[829] Vgl. KIERZKOWSKI/MCQUADE/WAITMAN/ZEISSER (Digital Consumer, 1997), S.18.
[830] Vgl. WEINKNECHT (Marktforschung und Recht, 1996), S. 14-20.
[831] Vgl. PINE/PEPPERS/ROGERS (Mass Customization, 1995), S. 103ff.

besitzen, wenn es darum geht, Vertrauen zu schaffen, in neue Produktbereiche zu expandieren, für diese Cross-Selling zu betreiben oder völlig neue Formen von Kundenbindungsprogrammen zu entwickeln.[832]

4.2.2 Kennzahlen im Kundenentwicklungsprozess

Ein *persönlicher Zusatznutzen* entsteht *durch* eine *an individuellen Präferenzen orientierte Interaktion*, also Customization.[833] Eine Unternehmung hat folglich guten Grund, einen Konsumenten so stark in das Angebot einzubinden, dass er bereit ist, persönliche Eingaben zu machen, um aktiv individuelle Entscheidungen treffen zu können. Aber nur, wenn sich die Daten von Wiederholungsbesuchen einer Website und Mehrfachnutzungen interaktiver Anwendungen den einzelnen Konsumenten zuordnen lassen, können diese Daten dazu genutzt werden, einen fortgesetzten, kontinuierlichen Dialog aufzubauen.

Die *Identifikation des Kunden*[834] stellt eine wichtige Voraussetzung für ein effektives Online-Audit dar. Zur Wiedererkennung des Kunden gibt es zwei Möglichkeiten:

- Der Kunde muss sich mit einem *Passwort* in das Angebot einloggen. Um mit einem Passwort registriert zu werden, sind oft einige Fragen zum persönlichen Profil zu beantworten.
- Das Unternehmen hinterlegt auf der Festplatte des Kunden ein *Cooky*, um ihn bei seinem nächsten Besuch identifizieren zu können. Hier ist nur die Adresse des Kundenservers bekannt, so dass sich ein Nutzerprofil erst schrittweise über die bei jedem Besuch gewonnenen Nutzerdaten ableiten lässt.

Die in Kapitel 4.2.1 genannten List-Server-Protokolle lassen sich dazu nutzen, Kennzahlen ermitteln, die Aufschluss über die *stufenweise Bindungsfähigkeit* der Anwendungen einer Website geben. Während sich die genannten Basiskriterien auf die Messung absoluter Grössen beziehen, geben Kennzahlen durch die Gegenüberstellung verschiedener Zielgrössen Informationen über die relative Zielerreichung und somit Ansatzpunkte für eine Massnahmenoptimierung.[835]
Dazu werden *Kennzahlen gebildet, die sich auf die Stufen des Online-Kundenentwicklungsprozesses beziehen*. Das erhöht ihre Aussagekraft und bildet ein hierarchisches Kennzahlensystem, das zu einer systematischen Online-Marketing-Kontrolle beitragen kann (siehe Abbildung 55).[836]

---

[832] Vgl. APEL/OOSTING (Beziehungsmanagement, 1996), S. 11.
[833] Siehe Kapitel 2.1.1.2, 2.1.2.3 und 2.2.2.4.
[834] Vgl. NAHRHOLD (Werbeerfolgskontrolle, 1997), S. 280.
[835] Vgl. HORVÁTH (Controlling, 1996), S. 544f.
[836] Zur Wirkungsmessung ausserökonomischer, kommunikativer Erfolgskriterien vgl. beispielsweise ERICHSON/MARETZKI (Werbeerfolgskontrolle, 1993), S. 544ff.

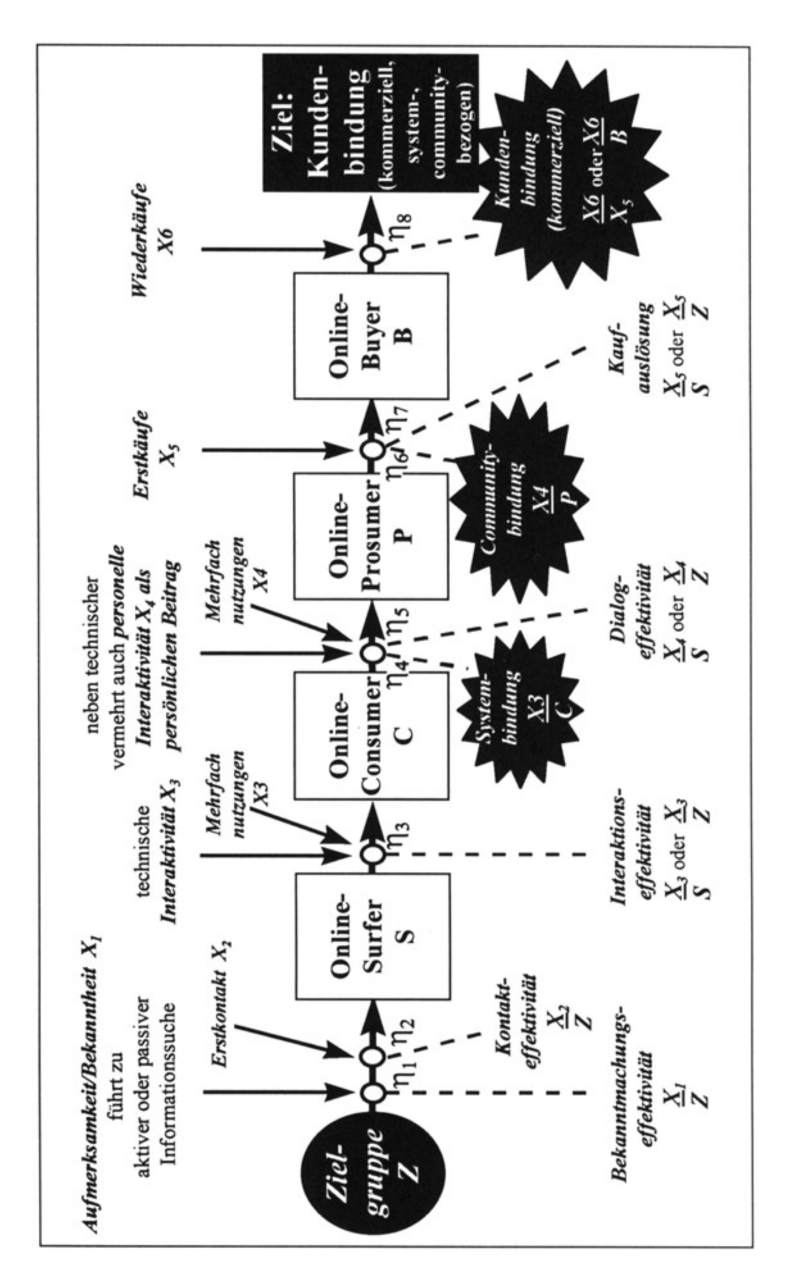


Abbildung 55: Kennzahlensystem zum Online-Kundenentwicklungsprozess [eigene Darstellung, erweitert nach BERTHON/PITT/WATSON (Advertising Medium, 1996), S. 43]

Die ersten beiden Kennzahlen η_1 und η_2 beziehen sich auch auf die Integration von Online-Massnahmen in das übergeordnete Marketing- insbesondere Kommunikations-Mix. Denn die Kennzahl η_1 bezieht sich auf die *Wahrnehmbarkeit einer Online-Massnahme* und drückt damit die *Effektivität der Bekanntmachung* eines Online-Angebots auch über klassische Medien aus. Die Aufmerksamkeit, die einem Online-Angebot entgegengebracht wird bzw. seine Bekanntheit, wurde als wichtiger Erfolgsfaktor erkannt, um einen Konsumenten auf ein Online-Angebot zu lenken.[837]

Bekanntmachungseffekt (η_1) =

$$\frac{\text{Anzahl der Personen, denen das Online-Angebot bekannt ist } (X_1)}{\text{Grösse der anvisierten Zielgruppe } (Z)}$$

Potentielle Online-Konsumenten eines Online-Angebots lassen sich zusätzlich in drei Nutzergruppen einteilen:

1. Nutzer, die sich eine direkte Bedürfnisbefriedigung erhoffen und deren Interesse am Online-Angebot daher so gross ist, dass sie es aktiv nachzufragen versuchen (*aktive Informationssuche*).
   Eine leichte Auffindbarkeit der Website ist für diese Personengruppe entscheidend und wird z.B. durch eine sinnvolle Namensgebung bei der Web-Adresse (URL) und durch Einträge in Verzeichnissen wie Search Engines erreicht.
2. Personen, die von der Online-Anwendung keinen klaren Nutzen erwarten und das Angebot daher zwar nicht aktiv suchen, bei einer entsprechenden Gelegenheit aber grundsätzlich testen würden (*passive Informationssuche*).
   Für diese Personen sind Massnahmen zu entwickeln, die sie unmittelbar mit dem Angebot konfrontieren und zum Ausprobieren auffordern, wie z.B. Werbebanner, Hyperlinks von stark frequentierten Websites.
3. Personen, bei denen das Online-Angebot kein Interesse weckt, da es für sie keinen Nutzen für die Befriedigung ihrer Bedürfnisse aufzuweisen scheint.
   Diese Personen werden vernachlässigt.

Die Fähigkeit einer Website die ersten beiden Personengruppen auf eine Website zu führen, d.h. sie zu Online-Surfern zu machen, beschreibt die zweite Kennzahl und lässt sich als Kontakteffizienz η_2 definieren:

Kontakteffizienz η_2 =

$$\frac{\text{Anzahl der Personen mit einem ersten Kontakt zur Website } (X_2)}{\text{Grösse der anvisierten Zielgruppe } (Z)}$$

Die Anzahl dieser Erstkontakte (X_2) entspricht einer Bruttoreichweite, d.h. der Anzahl der Zugriffe auf eine Homepage innerhalb einer Planungsperiode.[838] In Anlehnung an die oben genannten Basiskriterien sind für die Operationalisierung der Erstkontakte die auf eine Homepage bezogenen 'Page Impressions' anwendbar.

---

[837] Siehe Kapitel 4.1.2.
[838] Vgl. FANTAPIÉ ALTOBELLI/HOFFMANN (MGM_01, 1996), S. 128f.

Mit den Online-Surfern sollte nun versucht werden, einen interaktiven Dialog aufzubauen. Dieses kann bedeuten, dass sie wie in Kapitel 2.2.2 dargestellt, nur einseitig Informationen abrufen, eine Interaktion mit einer Anwendung aufbauen oder sogar mit anderen Personen in einen Dialog treten. Zur Abgrenzung von der Dialogeffektivität sollten hier personelle Interaktionen aber ausgegrenzt bleiben.

Interaktionseffizienz $\eta_3 =$

$$\frac{\text{Anzahl der Personen, die technische Interaktionsprozesse ausüben } (X_3)}{\text{Grösse der anvisierten Zielgruppe } (Z)}$$

oder

$$\frac{\text{Anzahl der Personen, die technische Interaktionsprozesse ausüben } (X_3)}{\text{Anzahl der Online-Surfer (Personen mit einem Erstkontakt) } (S)}$$

Der Zähler der Interaktionseffizienz lässt sich über das Kriterium der Visits beschreiben. Allerdings ist darauf zu achten, dass mehr als nur die Homepage aufgerufen wird, d.h. jeder Online-Surfer tatsächlich tiefer in das Websiteangebot einsteigt. Die Kennzahl der Visits lässt sich dazu variieren und beispielsweise auf einen Abruf von drei oder fünf weiteren Seiten oder eine Verweildauer von mehr als vier Minuten beziehen. Auch ist der Bezug auf bestimmte Online-Anwendungen, z.B. ein ausgewähltes Berechnungsmodul, denkbar.

Die Fähigkeit einer Website aus Online-Nutzern aktive Dialogpartner zu machen beschreibt die Kennzahl der Dialogeffektivität.

Dialogeffektivität $\eta_5 =$

$$\frac{\text{Anzahl der Personen, die personelle Interaktionsprozesse ausüben } (X_3)}{\text{Grösse der anvisierten Zielgruppe } (Z)}$$

Auch technische Interaktionsprozesse können dem Aufbau eines persönlichen Dialogs dienen. Dabei ist aber die Zuordnung der entsprechenden Anwendungen nötig.

Die Erreichung des Ziels, Online-Konsumenten in Käufer umzuwandeln, beschreibt folgende Kennzahl:

Kaufauslösung $\eta_7 =$

$$\frac{\text{Anzahl Erstkäufe } (X_5)}{\text{Anzahl der Online-Surfer } (S)}$$

Die Fähigkeit einer Website zur Kaufauslösung kann auch auf die gesamte im Internet avisierte Zielgruppe bezogen werden. Sollen die einzelnen Kommunikationsmassnahmen einer Website hinsichtlich ihrer Kaufauslösung beurteilt werden, bietet sich an, Erstkäufe auf die Online-Consumer oder Online-Prosumer zu beziehen; wie bei der Dialogeffektivität ist ein Bezug auf bestimmte Anwendungen denkbar.

Das Ziel der *Kundenbindung* lässt sich durch *drei verschiedene Kennzahlen* operationalisieren: die System-, Community- und (kommerzielle) Kundenbindung. Allen

Kennzahlen gemeinsam ist die Mehrfachnutzung bzw. der wiederholte Kauf durch einen Online-Konsumenten, d.h. es handelt sich um wiedererkennbare User oder Identified User mit jeweils typischem Nutzerverhalten:

$$\textit{Systembindung } \eta_4 = \frac{\textit{(Ident.) User, die mehrfach technische Interaktionsprozesse ausüben (X3)}}{\textit{Grösse der anvisierten Zielgruppe (Z) oder Anzahl der Online-Consumer (C)}}$$

$$\textit{Communitybindung } \eta_4 = \frac{\textit{(Ident.) User, die mehrfach eigene Beiträge leisten (X4)}}{\textit{Grösse der anvisierten Zielgruppe (Z) oder Anzahl der Online-Consumer (C)}}$$

Die eigenen Beiträge der Online-Konsumenten können technischer oder persönlicher Art sein (d.h. Maschinen- bzw. System- oder Personen-Interaktivität[839]). Dabei handelt es sich bei einer technischen Interaktion z.B. um Eingaben in ein Gästebuch oder an ein Pinboard im Sinne eines Erfahrungsaustausches oder um themenrelevante oder problembezogene Chats bzw. Beratungsgespräche mit anderen Konsumenten oder Mitarbeitern der Unternehmung. Die genaue, von der Unternehmung situativ vorzunehmende Operationalisierung der Kriterien X3 und X4 ist dabei entscheidend für die Aussagekraft der Kennzahlen.

$$\textit{Kundenbindung (kommerziell) } \eta_8 = \frac{\textit{(Ident.) User, die mehrfach gekauft haben (X6)}}{\textit{Anzahl Erstkäufe } (X_5) \textit{ bzw. Anzahl der Online-Buyer (B)}}$$

Die Kundenbindung lässt sich entsprechend auf Online-Surfer, Online-Consumer oder Online-Prosumer beziehen, je nachdem, welche handlungsauslösende Kausalität sich zur Kontrolle anbietet.

Auf der Basis der Kennzahlen η_1 bis η_8 (mit $0 < \eta_x \leq 1$) lassen sich Handlungsempfehlungen zur Optimierung des Online-Marketing entwickeln. Das *Optimum* einer Kennzahl η_x ist erreicht, wenn sie den *Wert 1* annimmt.

Mögliche Handlungsempfehlungen wurden bereits auf Basis der in Kapitel 2 und 3 dargestellten Anforderungen und Erfolgsfaktoren abgeleitet und auch in Kapitel 4.1 zusammengefasst.

[839] Siehe Kapitel 2.2.2 und 2.2.4.

4.3 Online-Marketing-Audit: Leitfaden und Checklisten für eine erfolgreiche Online-Marketing-Planung

Das Erfolgspotential neuer Medien im Kommunikations- und Absatzbereich wird erst dann ausgeschöpft, wenn sie in eine integrierte Marketing-Strategie eingebunden werden. Welche Online-Marketing-Anwendungen von einer Unternehmung genutzt werden sollten und wie die neuen Medien in sinnhafter und systematischer Art und Weise ins Marketing integriert werden können, lässt sich jeweils nur vor dem Hintergrund der spezifischen Rahmenbedingungen einer Unternehmung entscheiden. Deshalb ist es notwendig, die prinzipiellen Einsatzmöglichkeiten multimedialer, globaler Netzwerke zunächst systematisch zu bewerten, um auf dieser Basis eine erfolgreiche Online-Marketing-Strategie zu entwickeln.

Ein *Online-Marketing-Audit* bietet sich an, um *vergangene Entscheidungen kritisch zu überprüfen* und mögliche Erfolgspotentiale des Online-Marketing für eine konkrete Unternehmung zu ermitteln, um auf diese Weise eine innovative Strategieentwicklung bzw. -profilierung zu unterstützen.[840]

Die *'indirekte'*[841] *Überprüfung des gesamten Marketingsystems* wird als Marketing-Audit bezeichnet und *dient einer frühzeitigen Ermittlung von Problemfeldern* und einer rechtzeitigen und *zukunftsorientierten Anpassung* der Ziele, Strategien, organisatorischer Strukturen und Verfahren im Marketing an veränderte Rahmenbedingungen.[842] Die Verbesserung des gesamten Marketingsystems ist damit Gegenstand des Marketing-Audit.[843]

Ein Marketing-Audit lässt sich prozess- oder ergebnisorientiert durchführen. Während beim Prozess-Audit Informationsbeschaffungs- und –verarbeitungsprozesse eher formal überprüft werden, wird das Ergebnis-Audit durch methodenunabhängige, kritische Beurteilung vorliegender Entscheidungsergebnisse geprägt.[844]

Um sicherzustellen, dass das gesamte Marketingsystem in optimaler Weise an sich schnell ändernde Umwelt- und Marktverhältnisse angepasst wird, reicht eine an quantitativen Massstäben orientierte, vorwiegend operative Marketingkontrolle nicht aus. Die im Rahmen eines Soll-Ist-Vergleichs ermittelten Probleme erfordern eine tiefergehende qualitative Analyse der Ursachen, welche die Struktur und Prozessabläufe in bestehenden Marketingsystemen selbst berühren.

[840] Expertengespräch: Fink am 28.10.1997; vgl. TÖPFER (Audit_02, 1998), S. 49.
[841] Vgl. WEINHOLD-STÜNZI (Marketing-Audit, 1992), S. 1.
[842] Vgl. KÖHLER (Management, 1993), S. 397ff.
[843] Vgl. MEFFERT (Management, 1994), S. 416.
[844] Vgl. KÜHN/FASNACHT (Strategisches Audit, 1992), S. 7; BUCHANAN/LUCASZEWSKI (Measuring Impact, 1997), S. 278.

Die Online-Marketing-Aktivitäten sind in die Marketingstrategie integriert, also auf die übergeordneten Unternehmungs- und Marketingziele bzw. auf andere Instrumente und Medien abzustimmen.

Der grundsätzliche Ablauf eines *Online-Marketing-Audit-Prozesses* besteht in Anlehnung an MEFFERT aus folgenden *drei Schritten*[845]:

1. Ziele, Inhalte, Teilnehmer und Dauer des Audit festlegen,
2. Datensammlung (Interviews mit Managern, externe Datenquellen) und
3. Präsentation der Ergebnisse und Ableitung von Vorschlägen.

Ein wesentlicher Aspekt ist der Weiterbildungsprozess, den das Management durchläuft, denn neue oder notwendige Online-Marketing-Aktivitäten werden entwickelt und diskutiert.[846]

Wie bereits in Kapitel 1.1.2 festgestellt und ebenfalls in den Fallstudien des Kapitels 3 bestätigt wurde, werden Entscheidungen über eine Internet-Nutzung leider *selten durch eine systematische Planung gestützt.* Konkrete Zielsetzungen, für deren Erreichung eine Übereinstimmung zwischen den Eigenschaften des Mediums und den Zielkonsumenten (demographische und psychographische Merkmale) oder den angebotenen Produkten vorausgesetzt werden müssen und die bei der Konzeptionierung entsprechend zu berücksichtigen sind, sind bisher eher die Ausnahme. Doch sowohl die Grundsatzentscheidung für oder gegen einen Internetauftritt, als auch Entscheidungen zur konkreten Gestaltung und der Auswahl einzelner Online-Aktivitäten hängen entscheidend von der gewählten Zielsetzung, der Marktsituation, den verfügbaren Ressourcen und unternehmungspolitischen Entscheidungen ab.

Das *Online-Marketing-Audit* stellt im Sinne eines *Soll-Ist-Vergleichs ein Instrument zur Erfolgskontrolle, kontinuierlichen Anpassung und innovativen Profilierung* des Online-Marketing dar und *zeichnet sich gerade durch eine methodenunabhängige, qualitative, von regelmässigen Kontrollzyklen unabhängige Vorgehensweise aus* (siehe Abbildung 56).[847] Die Frage, welche Online-Aktivitäten eine Unternehmung verfolgen sollte, um sich erfolgreich zu differenzieren hilft das Audit zu lösen.[848]

---

[845] Vgl. MEFFERT (Management, 1994), S. 416f.

[846] Das Marketing-Audit beinhaltet die Überprüfung von sechs Hauptkomponenten der Marketingsituation einer Unternehmung: 1. Online-Marketing-Umwelt, 2.Online-Marketing-Strategie, 3. Online-Marketing-Organisation, 4. Online-Marketing-Systeme, 5. Online-Marketing-Produktivität und 6. Online-Marketing-Funktionen, vgl. KOTLER/BLIEMEL (Marketing-Management, 1995), S. 1172; MEFFERT (Management, 1994), S. 417f.

[847] Vgl. ergänzend TÖPFER (Audit_01, 1995), S. 1535; TÖPFER (Audit_02, 1998), S. 49; KÜHN/FASNACHT (Strategisches Audit, 1992), S. 5, 7; BUCHANAN/LUCASZEWSKI (Measuring Impact, 1997), S. 278; BERRES (e-commerce_01, 1997), S. 203f.; CARROLL/BROADHEAD (Advantage, 1995), S. 326; BRUHN (Multimedia-Kommunikation, 1997), S. 42,147; BACHEM (Mediaplanung, 1997), S. 14ff.

[848] Einer Studie der Management-Beratung Arthur D. Little zufolge, beurteilen 35% von 300 befragten Konsumgüterherstellern ihre Online-Aktivitäten als erfolgreich, doch konnten 61% überhaupt keine Aussagen zu Erfolg oder Misserfolg ihrer Multimedia-Aktivitäten machen, vgl. WAMSER/ FINK (Trendforum, 1997), S. 42.

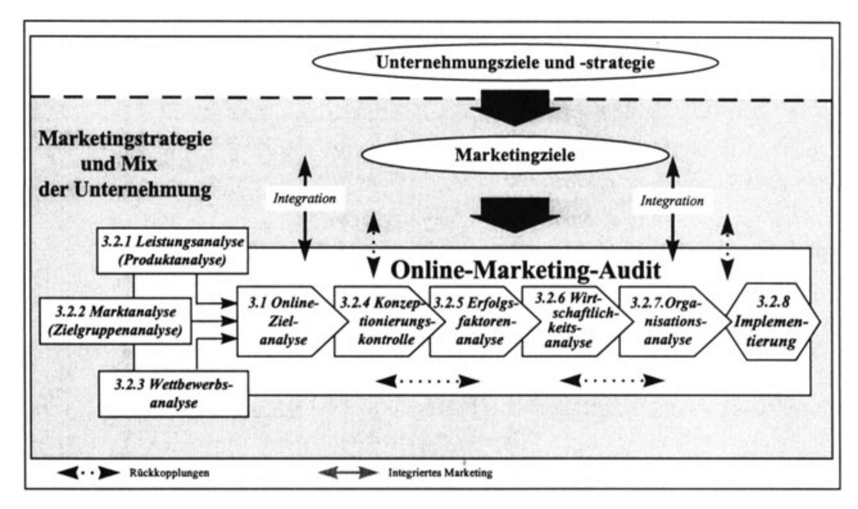


Abbildung 56: **Leitfaden für ein Online-Marketing-Audit** [eigene Darstellung, in Anlehnung an FINK, siehe Expertengespräch am 528.10.97]

Auf allen Analysestufen stellen sich Fragen nach der Bewertung und Messung des Erfolgs. Tabelle 10 fasst wichtige Fragen zusammen, die sich im Rahmen von Kontrollmassnahmen innerhalb eines Online-Marketing-Audit ergeben.

Online-Kontrolle
• Lassen sich Hinweise für den ökonomischen Erfolg ableiten? (Beispiel eines elektronischen Produktkatalogs: Zählung und Auswertung von Bestellungen und Stornierungen) • Wie sollen Server-Protokolle aufbereitet werden? (Tracking oder nach bestimmten Messkriterien wie Page Impressions, Visits, Nutzer, Verweildauer etc. ?) • Welche Indikatoren eignen sich für die Bewertung des kommunikativen Erfolgs? • Inwieweit lassen sich aktive Messungen durchführen? • Wie lassen sich Online-Nutzer zu einer Teilnahme an diesen aktiven Messungen bewegen? (Registrierungssystem generiert auswertbare Nutzerdaten) • Sollen schriftliche Befragungen (online/herkömmlich), Telefoninterviews z.B. anhand eines standardisierten Fragebogens, oder Gruppendiskussionen durchgeführt werden? • Ist die Beobachtung von Konsumenten bei der Nutzung der Website sinnvoll, um Stärken und Schwächen des Systems herauszufinden.

Tabelle 10: **Checkliste für die Online-Kontrolle** [eigene Darstellung]

Im folgenden werden die in Abbildung 56 genannten Schritte mit ihren wichtigsten Aufgaben und Fragestellungen checklistenartig zusammengefasst.[849]

4.3.1 Online-Marketing an Zielen orientieren

Viele Unternehmungen verfolgen keine expliziten Ziele, an denen sie ihre Online-Aktivitäten systematisch ausrichten.[850] Die meisten Aktivitäten dienen dazu

- *Erfahrungen* im Umgang *mit dem neuen Medium* zu sammeln und
- eine *Imageverbesserung* zu erreichen.[851]

Erhoffte *imageorientierte Wettbewerbsvorteile* sind vor allem

- als *Pionier* einer Branche,
- als *technologisch orientiert, innovativ* sowie *Neuem aufgeschlossen* und
- als *vergleichbar* oder *besser* als die Konkurrenz

zu gelten.[852]

Um auch den langfristigen Erfolg von Online-Aktivitäten sicherzustellen bzw. nachprüfen zu können, ist die Ableitung konkreter Zielsetzungen notwendig. Die strategischen Ziele des Online-Marketing leiten sich dabei aus den Unternehmungszielen bzw. den übergeordneten Marketingzielen ab, wobei Kaniblisierungseffekte u.ä. zu vermeiden sind.[853]

Die in den Fallstudien genannten Hoffnungen, Bestrebungen und Gründe einer Internet-Präsenz lassen sich zu sechs Szenarien, als Grundlage spezifischer Zielsetzungen, verdichten[854]:

- *Imagegetriebene Aktivitäten*, um an den treibenden Entwicklungen teilzuhaben *(Me-too-Effekt)* und sich ein technologisch innovatives Image aufzubauen.
  Dieses Vorgehen lässt sich bei der Martel AG und der Central Garage erkennen.
- *Maximierung des Image* einer Unternehmung oder eines Produkts, wenn eine Marke existiert, die sich mit Hilfe des Netzes besonders akzentuieren oder verstärken lässt.
  KJS mit ihrer Marke Milka ist dieser Zielsetzung zuzuordnen.
- *Wettbewerbsgründe*, um neben der Konkurrenz bestehen zu können oder sich gegebenenfalls sogar zu profilieren.

---

[849] Für Checklisten zum Thema Online-Marketing vgl. auch BUTLER/HALL/HANNA et al. (revolting interaction, 1997), S. 18; FUZINSKI/MEYER (Ratgeber, 1997), S. 279-335; HÜNERBERG (Kommunikation, 1996), S. 227-230; BERRES (e-commerce_01, 1997), S. 172, 176f., 196-207, 220-232; O.V. (Partner-Check, 1997), S. 12-15; BOETTIGER (Kriterien, 1997), S. 16f.; PRADEL (Mittelstands-Konzepte, 1997), S. 293-315. Für grundlegende Checklisten zum Marketing-Audit der sechs Audit-Hauptkomponenten vgl. beispielsweise KOTLER/BLIEMEL (Marketing-Management, 1995), S. 1172-1175.

[850] Siehe Fallstudien in Kapitel 3; vgl. beispielsweise auch O.V. (Ziele, 1997), S. 31.

[851] Vgl. NEWSLINE@WWW.HORIZONT.NET (Horizont-Newsletter, 20.03.98).

[852] Siehe Kapitel 1.1.2 und Kapitel 3.1.2.1, 3.2.2.1, 3.4.1.1 und 3.5.2.1.

[853] Vgl. WEINHOLD-STÜNZI (Lektionen, 1994), S. 137f.; KASSAYE (Global Advertising, 1997), S. 37f.; HANSEN (Info-Highway, 1996), S. 120. Expertengespräch: Bachem am 14.10.97, Thaler am 23.01.97 und Guyer am 22.01.97.

[854] Vgl. ergänzend O.V. (Zielsetzung, 1997), S. 3.

Die Aktivitäten im Bankenbereich erfolgen vielfach, wie bei der Zürcher Kantonalbank, aus Wettbewerbsgründen.

- *Optimiertes Produktangebot* bei einer Firma oder Produktkategorie, die besonders für das Netz geeignet erscheint bzw. wo das Netz dem Produkt einen besonderen Vorteil verschafft.
  Digitalisierbare Leistungen, z.B. Bankleistungen, sind besonders geeignet.[855]
- *Optimierte Kundenbefriedigung* bei Märkten, auf denen Kundenerreichbarkeit und Internetdurchdringung hoch sind.
  Beispielsweise auf die gesamte Software- aber auch Hardwarebranche trifft dieses Szenario zu. Pionier und Marktführer für den Bereich der Computer-Hardware ist die Firma Dell.
- *Grössere, auch globale Reichweite* für Unternehmungen mit bislang rein nationaler oder lokaler Ausrichtung, wie auch für regionale oder globale Unternehmungen.
  Beispiele sind der amerikanische, rein virtuelle Buchhändler Amazon oder der virtuelle Computerhändler Dell, deren Bestellungen zu einem erheblichen Anteil weltweit abgewickelt werden.

Diese grundsätzlichen Zielsetzungen sind auf Branchenspezifika abzustimmen. Ein Beispiel wird für die Verlagsbranche in Abbildung 10 im Anhang 5 dargestellt.

Zur Überprüfung der Zielsetzung im Rahmen des Online-Audit dient folgende kurze Checkliste (siehe Tabelle 11):

Online-Zielsetzungsanalyse
• Sind die spezifischen Online-Ziele formuliert? • Welches Szenario beschreibt die Motive der bisherigen Online-Aktivitäten am ehesten? Stimmt dieses Vorgehen mit den formulierten Online-Zielen überein? • Wurden die Online-Ziele mit den übergeordneten Marketing-Zielen abgestimmt? • Welchen geographischen Fokus besitzt die Unternehmung? Soll das Internet dazu dienen, die eigene Marktpräsenz geographisch zu verändern - wenn ja, wie? • Passt das Image der multimedialen Online-Medien zum Image der Unternehmung, oder soll gerade das Online-Marketing ein innovatives Image aufbauen?

Tabelle 11: Checkliste zur Kontrolle der Online-Zielsetzung [eigene Darstellung]

[855] Vgl. Ausführungen zu Kapitel 2.4.3.

4.3.2 Situationsanalyse modular gestalten

4.3.2.1 Leistungsanalyse: Mediengerechte Leistungen anbieten

Zunächst muss untersucht werden, welche Möglichkeiten sich bieten, eine Leistung elektronisch zu vermarkten und ob neue bzw. zusätzliche Leistungen entwickelt werden sollen. Wie in Kapitel 2.4 bereits detailliert dargestellt wurde, lassen sich die Leistungen auf ihre spezifischen Charakteristika hin analysieren. Online-Erfahrungen lassen sich mit den Erwartungen hinsichtlich der Internetfähigkeit einer Leistung vergleichen, damit Verbesserungen bei der Leistungsgestaltung abgeleitet werden können.

Fragen, die hier im Mittelpunkt stehen, sind in Tabelle 12 zusammengestellt:

Online-Leistungsanalyse
• Besteht das ausgewählte Leistungsprogramm aus Produkten, Dienstleistungen oder deren Kombination? Werden physische oder digitale Produkte betrachtet? • Wie hoch ist der Erklärungsbedarf der zu vermarktenden Leistungen? • Wie unterscheidet sich die Gestaltung einer Website eines erklärungsbedürftigen Produkts von der mit geringem Erklärungsbedarf oder eines materiellen Produkts von der einer Dienstleistung? • Welche Erfahrungen wurden mit dem Online-Angebot im Vertrieb gemacht? • Folgt die Kaufentscheidung bestimmten Mustern? Sind dies eher langwierige, komplexe Entscheidungsprozesse oder handelt es sich vorwiegend um spontane Impulskäufe? • Welche Marketingprozesse lassen sich im Internet für welche Prozesse abbilden? • Welche Online-Marketingfunktionen sollen umgesetzt werden ? Sollen Informations-, Kommunikations-, Vertriebs- (Transaktion) oder Serviceprozesse oder deren Kombination umgesetzt werden?

Tabelle 12: Checkliste zur Kontrolle der Online-Leistung [eigene Darstellung]

Die Auswahl einzelner Online-Anwendungen findet nicht allein auf Basis identifizierter Produkteigenschaften des für ein Online-Angebot ausgewählten Leistungsprogramms statt. Gleichermassen wichtig bei der Entwicklung und Profilierung des Online-Marketing-Konzepts ist immer auch die Identifikation der Zielgruppe, die anvisiert werden soll, und die Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse.

4.3.2.2 Zielgruppenanalyse: Unternehmungsrelevante Zielgruppe anvisieren

Neben der Frage nach der Leistung, die im Internet umgesetzt werden soll, ist die Frage nach den Zielgruppen, die im Internet angesprochen werden sollen, zu beantworten. Grundlegend für einen möglichen Erfolg ist dabei, ob sich heute oder, je nach Planungshorizont, erst

zukünftig ausreichend anvisierte Konsumenten ansprechen lassen.[856] Neben einer allgemeinen Analyse der Nachfragerseite[857] sind insbesondere unternehmungsspezifische Zielgruppencharakteristika zu berücksichtigen.

Selbstverständlich ist auch eine umgekehrte Vorgehensweise, bei der die Planung nicht vom Produkt, sondern von der Zielgruppe ausgeht, denkbar. D.h. bezogen auf eine anvisierte Zielgruppe wird eine adäquate, mediengerechte Leistung entwickelt. Welche Vorgehensweise auch ursprünglich gewählt wurde, das Online-Marketing-Audit soll sowohl die Produkt-, Markt-, als auch Konsumentenseite auf mögliche Schwachstellen überprüfen und Profilierungsansätze aufzeigen. Folgende Checkliste nennt die wichtigsten Fragen der Zielgruppenanalyse (siehe Tabelle 13).

Online-Zielgruppen
• Sind die Zielgruppen des herkömmlichen Geschäfts im Internet vertreten? Wie stark? • Können neue Zielgruppen über das Internet erreicht werden? • Passen die über das Internet erreichbaren Zielgruppen zum Unternehmungskonzept? • Sollen neue Zielgruppen über das Online-Angebot erreicht werden? Welche Struktur (soziodemographisch/psychographisch) weisen diese Zielgruppen auf? • Nutzen diese neuen, anvisierten Zielgruppen bereits das Internet? • Falls nein: Wird die anvisierte Zielgruppe in absehbarer Zeit das Internet nutzen? • Ist die Zielgruppe gross genug für die geplanten Online-Aktivitäten? Bzw. wird die Zielgruppe in absehbarer Zeit gross genug sein? • Sind die Wachstumsprognosen für die geplanten Geschäfte mit der anvisierten Zielgruppe positiv?

Tabelle 13: Checkliste zur Kontrolle der Online-Zielgruppen [eigene Darstellung]

Die Martel AG ist bei der Gestaltung ihrer Website schwerpunktmässig vom Produkt ausgegangen, während KJS mit der Marke Milka die Zielgruppen als Bezugspunkt ihrer Planungen gewählt hat. Der goldene Weg liegt sicher in der Mitte. Diesen Weg hat die Central Garage genommen, indem sie auf produktspezifische, aber auch verkaufsrelevante Fragen und Probleme der Konsumenten bei ihrer Konzeptentwicklung Bezug genommen hat.

856 Vgl. BACHEM (Zielgruppen, 1996), S. 340ff.
857 Siehe Kapitel 1.1.1.2 und Kapitel 2.3.

4.3.2.3 Marktanalyse: Sich im Vergleich zum Wettbewerb positionieren

Grundsätzliche Fragen einer Marktanalyse sind in Tabelle 14 zusammengestellt:

Online-Marktanalyse
• Welche Position will die Unternehmung langfristig im Online-Markt einnehmen (Vorreiterrolle oder Folger) ?   • Ist die Konkurrenz bereits im Internet vertreten?   • Haben sich bereits Benchmarks in der eigenen Branche entwickelt?   • Welche Strategien (aggressiv, zurückhaltend) verfolgt die Konkurrenz heute ? Welche Strategien werden von der Konkurrenz für die Zukunft erwartet ?   • Existieren branchenfremde Benchmarks, von denen gelernt werden kann?

Tabelle 14: Checkliste zur Kontrolle der Online-Marktentwicklung [eigene Darstellung]

Für die Zürcher Kantonalbank spielen neben Überlegungen zur Online-Leistung und zu den Zielgruppen besonders die aggressiven Wettbewerbsaktiviäten der Konkurrenz eine wichtige Rolle bei der Festlegung der eigenen Online-Massnahmen.

Das frühzeitige Erkennen von Markttrends und die Fähigkeit, diese Trends in Marketingmassnahmen umzusetzen, entscheidet über einen Wettbewerbsvorsprung durch die Erstbesetzung einer entsprechenden Marktlücke.[858] Zur Beschreibung dieser Trends dient bis heute das auch in Kapitel 2.1.1.3 und 2.5.3 angesprochene Diffusionsmodell von ROGERS.[859]

4.3.2.4 Konzeptionierung: Schwächen überwinden, Stärken ausbauen

Unter Beachtung des Online-Funktionsebenenmodells stellt sich die Frage nach der Ausgestaltung der einzelnen *Funktionsebenen (Content, Communication, Commerce, Community)* und welche Konsequenzen diese Entscheidung für die Ausgestaltung einzelner Online-Anwendungen innerhalb des Online-Marketing-Konzepts besitzt.

Die Gestaltung der einzelnen Funktionsebenen ist dabei direkt mit der Frage nach dem Online-Kundennutzen verbunden. Zu prüfen ist ausserdem, ob und welche Module einen besonderen, über die herkömmlichen Kanäle nicht erreichbaren Service bieten (siehe Tabelle 15 bisTabelle 19).

---

[858] Vgl. KÜHN/FASNACHT (Frühwarnung, 1998), S. 27-31.
[859] Vgl. ROGERS (Diffusion, 1962), 82ff.

Content
• Welche Informationen sollen generell in welchem Umfang bereitgestellt werden?
• Wie werden die Leistungen der Unternehmung multimedial und interaktiv ansprechend dargestellt; mit detaillierteren Daten als im Geschäftsbericht?
⇨ Einen besonderen Nutzwert bieten bspw.
Abfrage der Lieferbarkeit von Produkten, tagesaktuelle Börsenkurse, persönliche Newsletter, Volltext-Recherchen und Produktbeschreibungen, z.B. mit abrufbaren technischen Zeichnungen sowie FAQs.

Tabelle 15: Checkliste zum Kundennutzen auf der Funktionsebene Content [eigene Darstellung]

Commerce
• Ist ein internationaler Vertrieb erwünscht und von der Unternehmung realisierbar? Gibt es besondere Zollbestimmungen?
• Steht der Online-Vertrieb u.U. in Konflikt mit anderen Distributionskanälen?
• Wie kommen rechtsgültige Verträge zustande?
• Wie lässt sich der Nutzer identifizieren (Online-Registrierung)?
• Wie wird die Abrechnung realisiert? (z.B. Kreditkarte, per Nachnahme/Rechnung)
⇨ Einen besonderen Nutzwert bieten bspw.
Abruf von Formularen, Warenkörbe, komplette Bestell- und Zahlungsabwicklung

Tabelle 16: Checkliste zum Kundennutzen auf der Funktionsebene Commerce[eigene Darstellung]

Communication
• Wie kann eine Interaktion/Dialog mit dem Kunden erreicht werden?
• Ist die Benutzerführung so klar und einfach, dass sie einen Dialogaufbau unterstützt ?
• Welche Informationen sollen in welchen Sprachen kommuniziert werden?
⇨ Einen besonderen Nutzwert bieten bspw.
E-Mail, Online-Beratung und Diskussionsforen.

Tabelle 17: Checkliste zum Kundennutzen auf der Funktionsebene Communication [eigene Darstellung]

Community
• Welches ist das gemeinsame Interesse der Konsumenten? • Eine Vorauswahl des themenorientierten Angebots sichert seine Qualität, wer ist für diese Aufgabe verantwortlich? • Lassen sich Konkurrenzprodukte miteinander vergleichen? • Wie können Beziehungen zwischen den Konsumenten gefördert werden? • Können Konsumenten persönliche Erfahrungen miteinander austauschen? • Wie stelle ich die Registrierung der 'Community-Mitglieder' sicher ? • Wer stellt die Qualität der offerierten Daten, Informationen, Angebote sicher? ⇨ Einen besonderen Nutzwert bieten bspw. Gästebücher, moderierte Chats und Diskussionsforen, personalisierte Angebote und aktive Beitrags- und Gestaltungsmöglichkeit des Konsumenten.

Tabelle 18: Checkliste zum Kundennutzen auf der Funktionsebene Community [eigene Darstellung]

Online-Service
• Welche Zusatzleistungen können im Internet für den Kunden geschaffen werden? • Existiert eine Kundenzeitschrift oder ein Kundenclub, der sich ins Internet übertragen lässt? Wie lässt sich ein Online-Kundenforum oder -club einrichten? • Ist eine 24-stündige Verfügbarkeit realisierbar? • Lässt sich ein Online-Beschwerdemanagement aufbauen? • Welches sind wichtige Antworten für FAQ-Listen? • Lassen sich Online-Aktivitäten in Schulungsaktivitäten einbinden? ⇨ Einen besonderen Nutzwert bieten bspw. Downloads, Berechnungsmodule, FAQs, Bestell- und Buchungssysteme sowie aktuelle, unternehmungsinterne Jobangebote

Tabelle 19: Checkliste zum Kundennutzen durch Service-Module [eigene Darstellung]

Obwohl der Schwerpunkt dieser Arbeit auf der konzeptionell-inhaltlichen Planung und Umsetzung eines Online-Auftritts liegt, soll nicht unerwähnt bleiben, dass eine *Online-Marketing-Strategie* aus einer *zweiten Ebene*, der *Bewerbung des Auftritts,* besteht. Diese Bewerbung kann einerseits durch Online-Werbung, d.h. beispielsweise durch die gezielte Plazierung von Hyperlinks in anderen Online-Auftritten, und andererseits durch die Integration des Online-Auftritts in den klassischen Marketing- und Kommunikationsmix erfolgen. Ein Beispiel hierfür ist die Angabe der Internetadresse auf Geschäftsunterlagen, ihre Bewerbung in Zeitungs- und Zeitschriftenanzeigen, sowie in Funk- und Fernsehspots oder auf Plakaten. Die Bewerbung einer Online-Präsenz dient dabei primär dem Zweck, den Kunden

zu einer aktiven Auseinandersetzung mit den eigentlichen Kommunikationsinhalten der kommerziellen Website zu bewegen (siehe Tabelle 20).

Online-Werbung
• Welche Art der Online-Werbung soll eingesetzt werden (Informationsseiten, Banner, Links in Suchroutinen)? • In welchen Search-Engines wird die Online-Adresse eingetragen? In welchen Newsgroups wird das Online-Angebot beworben? • Soll in einem Online-Dienst geworben werden, in welchem Bereich? • Welche Pressevertreter werden in welcher Form über das Online-Angebot informiert? • Sind die grundsätzlichen Werbestrategien berücksichtigt? • Soll auch der klassische Kunde von den Vorteilen des Online-Angebots überzeugt werden? Wenn ja, wie? Der Einsatz welcher Medien bietet sich an? • Welche (Fach)Zeitschriften bieten sich zur Anzeigenschaltung zum Online-Angebot an?

Tabelle 20: Checkliste für Bewerbung der Online-Aktivitäten [eigene Darstellung]

4.3.2.5 Erfolgsfaktorenanalyse: Erfolg operationalisieren

Auf die Erfolgsfaktoren des Online-Kundenentwicklungsprozesses wurde in Kapitel 4.1 eingegangen. Und auch die Anforderungen, die an das Online-Marketing aufgrund seiner spezifischen Eigenschaften gestellt werden, wurden bereits in Kapitel 2 dargestellt.[860]

Weitere Fragen, die den Erfolg mitbeeinflussen, aber eher operativen Charakter besitzen, sind in den beiden folgenden Tabellen dargestellt. Tabelle 21 befasst sich mit der Wahl des Providers, des Online-Dienstes bzw. der Plattform[861], Tabelle 22 mit Fragen zu gestalterischen Aspekten.

---

[860] Siehe Kapitel 1.1.2.1, 1.1.2.2 und Kapitel 2.6.

[861] Die Frage nach der präsentierenden Plattform oder des Providers kann eng mit der strategischen Konzeption einer Unternehmung verbunden sein. Beispielsweise hat die Metro AG zuerst über seine Internet-Provider-Funktion seine kritische Masse generiert und erst danach sein Plattformkonzept ausgebaut. Und AOL verfolgt beispielsweise neben einer Providerfunktion eine starke Communityausrichtung, Expertengespräch: Reese am 10.10.97.

Wahl der Provider, Online-Dienste und Plattformen
• Welche Online-Dienste und Plattformen erreichen die anvisierte Zielgruppe? • Welche Mehrwerte werden angeboten? (z.B. Auswertung der List-Server) • Entsteht für den Internetzugang eine Monatspauschale oder fallen zusätzliche zeitabhängige Kosten an? • Wird eine einmalige Installationsgebühr verlangt? • Welche Möglichkeiten des Internetzugangs werden geboten (Standleitung, Modem, ISDN)? Wieviele Einwählknoten gibt es und wo sind deren Standorte? • Welche Kosten entstehen für den Festplattenspeicher und Datentransfer? • Können vorhandene Datenbanken in das Online-Angebot eingebunden werden ? Wie hoch sind die Stundensätze für Programmieraufgaben? • Ist die direkte, authorisierte Aktualisierung eigener Websites per FTP möglich? • Welche geographische Abdeckung (Einzugsgebiet der Nutzer) wird erreicht? • Werden lokale Informationen vom Provider angeboten, welche? • Welche Dienste (WWW, E-Mail, FTP etc.) werden geboten; zu welchen Zusatzkosten? • Welche weiteren Aufgaben übernimmt der Dienst (Bestellabwicklung, Inkasso, Datenaktualisierung, evtl. Transport, Support, Schulungen)? Sind diese Dienste 24-Stunden verfügbar? Wie teuer sind diese Leistungen? • Ist ein Mail-to-Fax-Gateways möglich? Wie erfolgt die Abrechnung? • Wird ein eigener Server aufgebaut oder ein Hosting-Konzept bei einem Provider realisiert? Wer besitzt die Rechte an der Website und wo steht der Server mit den Inhalten? • Wird eine (wöchentl./monatl.) Zugriffsstatistik angeboten? Detaillierungsgrad? Kosten?

Tabelle 21: Checkliste für Wahl der Provider, Online-Dienste und -Plattformen
[eigene Darstellung]

Gestalterische Aspekte
• Wie soll das Layout und Design der Seite aussehen? Welche Länge soll eine Seite haben, und wie kommt ein Nutzer schnell an seine Information? • In welcher Tiefe und Struktur (z.B.Links) sollen die Informationen angeboten werden? • Welche Informationen sind prinzipiell für eine Darstellung im WWW geeignet? • Wie soll die Benutzerstruktur (Navigationssystem) gestaltet sein? • Soll nach Inhalten oder Benutzer-/Zielgruppen strukturiert werden? • Sind die Marketingziele beachtet worden und im Design berücksichtigt?

Gestalterische Aspekte
• Welche interaktiven Elemente sollen angeboten werden? (E-Mail, Dateitransfer, Datenbankanbindung, Personalisierung)? • Wieviel Graphik und welche multimedialen Effekte sollen verwendet werden? • Ist eine schnelle Datenübertragung oder eine multimedial attraktive Gestaltung (z.B. Java-Applets, Sounds, dreidimensionale Räume) für den Nutzer wichtiger? • Wie kann die Aktualität der Informationen sichergestellt werden (inhaltliche und formale Informationen, wie Adressen und Zuständigkeiten)?

Tabelle 22: Checkliste für gestalterische Aspekte [eigene Darstellung]

4.3.2.6 Wirtschaftlichkeitsanalyse: Erfolg kontrollieren

Eine Wirtschaftlichkeitsanalyse in Form einer Kosten-Nutzen-Analyse überprüft die grundsätzliche Sinnhaftigkeit getätigter Investitionen und hilft, mögliche Gewinnpotentiale oder Verlustrisiken aufzudecken.
Bei der Erfassung der Gesamtkosten hilft die Checkliste der Tabelle 23.

Gesamtkosten
• **Planungskosten des Systems** (Personal-, Informationsbeschaffungs- & Reisekosten, Kosten zur Angebotseinholung)
Entwicklungskosten für **Inhalte** (Texte, Bildmaterial, Videos etc.) Sind Inhalte multimedial vorhanden oder ist das Material in ein neues Format umzuwandeln? Lassen sich Inhalte einkaufen oder müssen sie selbst erstellt werden? (Kosten für die Redaktion, für Graphiker, Fotografen, Multimedia-Designer, Videoherstellung und sonstige Darstellungsformen (3D-Räume, Animationen). *Einzelkosten der Texte*: Texter/Redaktion, Erfassung (z.B. Scannen), Korrekturen *Einzelkosten des Bildmaterials*: Kosten sind abhängig von der Komplexität des Materials, Anzahl der verwendeten Farben, Art bewegter Bilder *Einzelkosten von Videos*: Kosten sind sehr hoch und entstehen für das Drehbuch, Schauspieler/Models, Sprecher, den Filmproduzent, das Filmstudio etc.
• **Service-Provider-Kosten** (Kosten für die Freischaltung der Inhalte im WWW, Kosten für den Abruf der Inhalte durch den Kunden, Kosten für Pflege und Aktualisierung der Inhalte)
• **Produktionskosten** (Kosten für die Erstellung des Gestaltungskonzepts: Struktur, Screendesign, Kosten für die multimediale Umsetzung, Kosten für die Programmierung der Seiten und Datenbanken sowie für die Einbindung der Inhalte in das System)

Tabelle 23: Checkliste für Gesamtkosten [eigene Darstellung]

Die wesentlichen Kostenarten lassen sich prinzipiell differenzieren in

1. Investitionskosten versus Betriebskosten und
2. fixe Online-Kosten versus variable Online-Kosten.

Marketing-Anwendungen werden folglich durch die Festlegung eines *Kosten-Nutzen-Verhältnisses* relativiert. Die Entscheidung über die Informationsmenge, die mediale Aufbereitungsvielfalt und die Präsentationsqualität bestimmt die Datenmenge und somit auch die entstehenden *Software-Entwicklungskosten.* Ein weiterer Kostenfaktor sind die *Hardwarekosten*, die vom jeweils aktuellen Entwicklungsstand der für Serverinstallationen verfügbaren Technologien abhängen. Diese werden unter anderem durch Leistungsparameter, die für den Einsatz der entwickelten Software erforderlich sind, mitbestimmt.

Die Erhebung des *Online-Nutzens* muss dagegen *durch monetäre Äquivalente operationalisiert* werden. Bezogen auf den Fokus der Kundenentwicklung in dieser Arbeit, lassen sich Nutzenwirkungen z.B. als

- unmittelbare Steigerung des *Absatzes* und damit des *Gewinns* bezogen auf Neukunden und eine *Marktanteilsausweitung*,
- Erhöhung der *Kundenbindung durch* eine *verringerte Abwanderungsrate*, wobei die Summe zukünftiger Nettoeinzahlungen der Kunden, die aufgrund des Online-Nutzens nicht zur Konkurrenz abgewandert sind, den Kundenbindungsnutzen einer Unternehmung beschreibt,
- kundenbindungsbezogene *Erhöhung des Potentials einer Marke*, das beim kostenorientierten Ansatz des ‚brand equitiy'-Konzepts[862] als Vermögensgegenstand einer Unternehmung bewertet wird, und
- *Kostensenkungseffekte* z.B. durch Online-Lieferungen, Personaleinsparungen durch Online-Dialog- und Transaktionsaktivitäten (z.B. Retailbanking) und geringere Lagerbestände,

darstellen.[863]

Hinweise zu Einstellungen und der Akzeptanz der Nutzer dem Online-Angebot gegenüber, als Basis einer möglichen Nutzenbewertung, bieten Antworten auf die Fragen in Tabelle 24. Die Anworten stehen in engen Zusammenhang mit den Ausführungen in Kapitel 4.2.2 und 4.3.2.4, wobei die in Kapitel 4.2.2 dargestellten Kennzahlen primär auf das qualitative Ziel der Kundenbindung bzw. der Optimierung des Online-Kundenentwicklungsprozesses im weiteren Zeitablauf abstellen.

[862] Vgl. SIMON/SULLIVAN (Brand Equity, 1993): Zur Bestimmung der Brand Equity als aggregierter Wert der gesammelten Einstellungen aller Stakeholder einer Marke, zur Frage ihres Beitrags zur Generierung zukünftiger Gewinne und Cash-flows, können Befragungen zu Bekanntheit, Einstellungen, Kaufabsicht, Markentreue, wahrgenommene Qualität etc. dienen.

[863] Eine beispielhafte Modellrechnung einer Kosten-Nutzen-Analyse bei multimedialer Kommunikation findet sich bei BRUHN (Multimedia-Kommunikation, 1997), S. 130-136.

Online-Akzeptanzprüfung
• Welche der dargebotenen Informationen interessieren den Nutzer besonders? • Wieviele Nutzer halten sich wo auf der Website wie lange auf? • Ist der Nutzer der Anwendung gegenüber positiv eingestellt? • Lobt der Nutzer das System (z.B. per E-Mail) und nutzt es auch tatsächlich? • Liegt eine Bereitschaft vor, Nutzer zu bleiben? Existiert aus Sicht der Konsumenten ein Anreiz auf die Website zurückzukommen? • Bewertet der Nutzer das System als nützlich? Werden dem Nutzer die multimedialen Vorteile eindeutig vermittelt? • Sind die Erwartungen, die die Unternehmung vorher festgelegt hat, insgesamt gesehen erfüllt worden?

Tabelle 24: Checkliste für die Online-Akzeptanzprüfung [eigene Darstellung]

4.3.2.7 Organisationsanalyse: Organisatorische Einbindung sicherstellen

Gerade für ein längerfristiges Engagement im Internet, im Sinne eines ganzheitlichen Marketing-Verständnisses, ist eine organisatorische Einbindung aller Internetaktivitäten zwingend. Ein ganzheitliches Marketing-Audit hat eine integrationsunterstützende Aufgabe.[864]
Fragen zu organisatorischen Aspekten sind checklistenartig in Tabelle 25 zusammengefasst.

Organisatorisches
• Sind Budgets für die Erstellung und den Unterhalt des Online-Angebots sowie für ein längerfristiges Commitment vorhanden? Aus welcher Abteilung stammt das Budget? • Stehen genügend personelle Ressourcen zur Verfügung? Sind Ressourcen nicht nur zur Planung und Aktualisierung des Angebots, sondern auch zur Betreuung der interaktiven Kommunikation mit den Online-Nutzern vorhanden? (E-Mail-Services, Foren etc.) • Über welches Know-how verfügen die Mitarbeiter, um die Online-Aktivitäten zu realisieren und zu betreuen? • Kann ein Online-Organisationsteam aufgebaut werden, das sämtliche Aspekte der Online-Aktivitäten betreut? Welche Zusammensetzung muss dieses Team aufweisen? • Wie ist das Organisationsteam in die Unternehmung eingebettet? Ist eine Unterstützung aus der Geschäftsführungsebene gesichert? • In welchem Umfang werden Aufgaben an Agenturen vergeben? Welche Aufgaben werden intern bearbeitet? • Wer (intern/extern) pflegt und aktualisiert das Online-Angebot langfristig?

Tabelle 25: Checkliste für organisatorische Aspekte [eigene Darstellung]

---

[864] Vgl. ergänzend BELZ/SPIES (Integration Consulting Efforts, 1992), S. 15.

4.3.3 Realisierung und Implementierung: Ablauf kontrollieren

Tabelle 26 stellt eine chronologische Checkliste für den Realisierungsablauf dar.

Stand	Realisierung und Implementierung einer Online-Anwendung
☑	**1. Software festlegen** - *Programmierungssoftware*: HTML, Java oder andere? - *Datenbanksoftware*: Die Entscheidung über die Datenbanksoftware beeinflusst Fragen der Gestaltung, des Layout, der Suchfunktionen, Vernetzungsmöglichkeiten etc.
☑	**2. Produktionsplanung durchführen** - *Detailplanung aller Umsetzungsschritte* mit der Vorgabe der zur Verfügung stehenden bzw. notwendigen Ressourcen (Personal, monetäres und zeitliches Budget)
☑	**3. Inhalte festlegen** - Endgültige Festlegung von *Art und Umfang* der geplanten Inhalte, - Zielrichtung der Inhalte (Nutzungsmotivation, Hilfestellung, Kaufbegehren etc.) und - Klärung *urheberrechtlicher Fragen*
☐ ☐ ☑ ☐	**4. Pflichtenheft erstellen** - *Informationsvermittlung und gestalterische Besonderheiten*: möglichst einfache Benutzerführung, muss ein Corporate Design berücksichtigt werden? - *Storyboarderstellung*: Inhalte nach logischen Zusammenhängen und Prioritäten gliedern und Navigation auf Zielrichtung der Inhalte abstimmen; als einfache, systematische Gliederung oder aber detaillierte Beschreibung der zur programmtechnischen Aufbereitung nötiger Inhalte, auch Bildschirminhalte etc. Diese dient auch als Grundlage für die Funktionsweise bestimmter Such- und Berechnungsmodule. - *Interaktivität und Layout*: An welchen Stellen soll der *Nutzer Einfluss auf die Informationsdarbietung* erhalten? Gibt es Gästebücher, Diskussionslisten, *E-Mail-Funktion* zur Sicherung von Response. Werden Online-Transaktionen angeboten (Abrechnungsverfahren, Kreditkartenverifizierung etc.)?
☐	**5. Inhalte produzieren** - *Produktion aller Inhalte* in einem *verwendungsfähigen, standardisiertem Format.* (Diese Prozesse können terminlich teils parallel zu den Punkten 4. bis 6. erfolgen.)
☐ ☑ ☐ ☐	**6. Programmierung und Vernetzung** - Ein *Prototyp* wird *programmiert und* auf seine Funktionsweise *geprüft.* - Die *Ansicht* der Seiten ist unbedingt *mit unterschiedlichen Browsern zu* prüfen - Sollen sich *als Marktforschungsinstrument die Kundenaktivitäten aufzeichnen* lassen, ist eine *spezielle Software nötig und* mit der Anwendung *zu testen.*
☐ ☐ ☐ ☐ ☑	**7. Einführung und Anwendung** - *Mitarbeiterschulung* (Bedienung und Pflege) - Evtl. *zusätzliches Personal* für Hotline-Telefon oder E-Mail-Anfragen bereitstellen - *Aktualisierungs-* und *Wartungsplan* festlegen - Einsatz *flankierender Kommunikationsmassnahmen* zur Steigerung der Bekanntheit

Tabelle 26: Checkliste für die Realisierung [eigene Darstellung]

5 Fazit: Kritische Würdigung und Ausblick

Die vorliegende Arbeit hat das Ziel, zum grundsätzlichen Verständnis von Online-Medien und ihrem konzeptionellen Einsatz im Marketing beizutragen.
Abschliessend sollen die Ergebnisse dieser Arbeit daher im folgenden kritisch gewürdigt werden. Zum einen wird dazu überprüft, inwieweit die *gesetzten Ziele* erreicht wurden, zum anderen werden Felder, in denen weiterhin *Forschungsbedarf* besteht, aufgezeigt.

Bewusst wird darauf verzichtet, die Erkenntnisse der einzelnen Arbeitsteile an dieser Stelle wiederholt zusammenzufassen. Die Ergebnisse der *theoretischen Ausführungen* wurden bereits in *Kapitel 2* als *Konklusionen und prägnante Anforderungen* an das Online-Marketing dargestellt.
Auch die Erkenntnisse aus den Praxisbeispielen wurden bereits resümiert; einerseits direkt *am Ende jeder einzelnen Fallstudie, andererseits in einem gesamthaften, überblickartigen Fazit* am Ende des *Kapitels 3.*
Zusätzlich führte *Kapitel 4* die Ergebnisse der vorangegangenen Kapitel zusammen, denn die Kenntnis von *Erfolgsfaktoren sowie Messkriterien* auf den einzelnen *Stufen des Kundenentwicklungsprozesses* lässt sich bei einem *Online-Marketing-Audit zur Profilierung der Online-Aktivitäten* nutzen. Praktische Handlungsanweisungen zu den einzelnen Prozessschritten eines Audit schliessen den eigentlichen Kern der Arbeit in Form von *Checklisten* ab.

5.1 Kritische Würdigung

Die Verbreitung des Internet hat im Business-to-Consumer-Bereich ihre kritische Masse annähernd erreicht - wesentlich schneller als bisher jedes andere Medium. Damit dürfte nun auch der letzte Kritiker von der Notwendigkeit, sich mit Online-Marketing zumindest langfristig auseinandersetzen, überzeugt worden sein.

Im deutschsprachigen Raum handelt es sich bei auf dem World Wide Web basierenden elektronischen Märkten, um einen sehr jungen und damit unerforschten Bereich, der erst in den vergangenen 2-3 Jahren vermehrte Aufmerksamkeit erfahren hat. Mangelnde Erfahrung führte dazu, dass sowohl in der betriebswirtschaftlichen Praxis als auch in der Forschung deskriptive Ansätze dominieren.

Die vorliegende Arbeit greift die Herausforderungen, die das Internet als heute wichtigstes Online-Medium an Unternehmungen stellt, als Ausgangspunkt einer *anwendungsorientierten Forschung* auf und entwickelt ein *konzeptionelles Entscheidungsmodell* für die Profilierung des Online-Marketing.

Das Thema Online-Marketing wurde dabei erstmals unter dem Aspekt der *onlinespezifischen Kundenentwicklung* durchleuchtet. Diese Arbeit bietet einen pragmatisch-analytischen Beitrag, der der Erklärung online-spezifischer Phänomene und der folgerichtigen Profilierung möglicher Online-Aktivitäten dient.
Im Kern ging es dabei um die Frage: welche *Probleme, Prinzipien und Erfolgsfaktoren* das Online-Marketing bestimmen und wie ein *konzeptionelles Instrumentarium* aussehen kann, das zur Lösung von Entscheidungs- und Gestaltungsfragen beiträgt. Als grundsätzliche Zielrichtung jeglicher Online-Aktivitäten wurde eine kundenorientierte Marktbearbeitung gewählt.

Die maßgeblichen *Probleme und Prinzipien des Online-Marketing* wurden erkannt und *unter Beachtung dreier Sichtweisen analysiert:*

1. unter Beachtung der spezifischen, kommunikationsrelevanten Besonderheiten des Mediums *(Fokus Medium)*,
2. unter Beachtung der Determinanten des Konsumentenverhaltens *(Fokus Nachfrager)* und
3. unter leistungsanalytischer Sicht *(Fokus Anbieter)*.

Es wurden Handlungsanweisungen entwickelt, die helfen den Kunden in seinen Entwicklungsphasen zu betreuen. Dazu wurden *drei konzeptionelle Gestaltungsmodelle* entwickelt, die für Unternehmungen ein Instrumentarium darstellen, um Online-Aktivitäten einzuordnen, Schwerpunkte zu setzen und Profilierungsansätze zu finden:

1. Das *Funktionsebenenmodell:*
   Es bietet mit seinen vier Ebenen *(Content, Communication, Commerce, Community)* eine Systematik, um die notwendigen Schwerpunkte innerhalb eines Online-Angebots zu setzen. Ferner lassen sich Veränderungen dieser Schwerpunkte oder auch Schwächen der Konzeption einer Website leicht erkennen, wenn dieses Modell zur Analyse, auch der Entwicklung über die Zeit, herangezogen wird.

2. Der *Online-Kundenentwicklungsprozess:*
   Es wurde gezeigt, dass ein Online-Nutzer *vier Entwicklungsstadien* im *Online-Kundenentwicklungsprozess* (*Online-Surfer, Online-Consumer, Online-Prosumer, Online-Buyer*) durchläuft. In diesen Phasen werden unterschiedliche Anforderungen an die Marktbearbeitung gestellt: Der auf der *operativen Ebene* betrachtete *Online-Kommunikationsprozess* knüpft an die medienspezifischen Charakteristika und verhaltensrelevanten Aussagen zum Online-Konsumentenverhalten an und hilft durch Analyse verschiedener Fallstudien, die kundenentwicklungsphasenbezogenen Erfolgsfaktoren des Online-Marketing abzuleiten.

3. Der *Online-Marketing-Audit-Prozess:*
   Erfolgskontrolle und schnelle Anpassung des gewählten Online-Marketing-Konzepts sind notwendig, um in dem dynamischen Umfeld elektronischer Märkte zu bestehen. - Der dargestellte *Online-Marketing-Audit-Prozess* mit seinen *Checklisten* dient dabei als *Entschei-*

dungsmodell und Leitfaden für eine systematische Überprüfung und Weiterentwicklung von Online-Marketing-Projekten.

Die Verfasserin ist davon überzeugt, dass im Bereich des Online-Marketing noch beträchtliche Reserven für das Marketing liegen. Das Konzept des Online-Marketing-Audit ist ein Beitrag, dieses Potential zu erkennen und Reserven auszuschöpfen. Denn die Fallstudien belegten, dass die *Praxis ihre Erfahrungen bislang meist nach dem 'Trial & Error'-Prinzip machte und daher kaum ein konzeptionelles und zielführendes Vorgehen aufzeigte.* Dieser Tatsache bewusst, leistet die Verfasserin mit ihrer Arbeit einen wissenschaftlichen Beitrag, in dem praktische Erkenntnisse in einen konzeptionellen Rahmen gestellt werden. In der Praxis sollen die vorliegenden Erkenntnisse sowohl zu einem besseren Verständnis der Thematik, als auch zu einer systematischen und zielführenden Bearbeitung von Online-Marketing-Projekten beitragen.

Problematisch ist dabei, wenn durch die Online-Aktivitäten *neue Abläufe* entstehen oder sich herkömmliche Prozesse möglicherweise verändern. Zu ihrer Bewältigung müssen rechtzeitig, *ausreichende kapazitive und know-how-technische Ressourcen* bereitgestellt werden. Es stellt sich die Frage, inwieweit sich bestehende Strukturen den neuen Erfordernissen anpassen lassen bzw. ob eine Anpassung aus Sicht der Unternehmungsziele überhaupt wünschenswert ist.

Die These, dass Strukturänderungen, die bei *komplexen Produkten* bei der Entscheidung zu ihrem Online-Angebot ausgelöst werden, *eher in bestehende Unternehmungsprozesse integriert* werden müssen, als bei einfachen, wenig erklärungsbedürftigen Produkten, wurde anhand der Fallstudien bestätigt. Ausserdem wurde festgestellt, dass sich *komplexe Güter eher für eine informationsorientierte Positionierung* eignen als einfache, auch impulsiv gekaufte Konsumgüter. Wie funktional eine Website ausgerichtet sein kann, ist demgegenüber über den Anteil der Sucheigenschaften einer Leistung abhängig, denn er bestimmt quasi ihre Quantifizierbarkeit. Dass *auch einfache Impulsgüter* über geeignete Konzepte in der Lage sind, 'Quasi-Sucheigenschaften' herauszustellen und eine *hohe Funktionalität* aufzuweisen, zeigt die Milka-Fallstudie.

Damit konnte festgestellt werden, dass sich auch Impulsgüter, wenn für sie ein innovatives Online-Konzept entwickelt wurde, trotz ihrer in Kapitel 2.4 erläuterten, eher schlechten Internet-Fähigkeit, über das Internet nicht nur präsentieren, sondern auch vertreiben lassen, d.h. neben Image- auch Vertriebsziele verfolgt werden können.

Es bleibt festzuhalten, dass mit dieser Arbeit im Kern die Frage beantwortet wurde, wie es ein Online-Anbieter schafft, einen Kunden auf seine Website zu leiten, dort zu halten und handlungsauslösend zu beeinflussen. Der Aufbau eines *vertrauensvollen und langfristigen Dialogs* ist dabei sicher nicht die einzige, aber eine der anspruchsvollsten Aufgaben.

5.2 Ansatzpunkte zukünftiger Forschungsfelder

Die durchgeführten *explorativen Untersuchungen* wurden bewusst breit angelegt und in mehreren Branchen durchgeführt, um unterschiedliche Herausforderungen in verschiedenen Situationen zu erfassen. Dadurch wurde ein Gestaltungs- und Handlungsrahmen entwickelt, der die zentralen Problemstellungen und Entscheidungen des Online-Marketing erfasst und Lösungsansätze aufzeigt.
Die auf Basis des Funktionsebenenmodells abgeleiteten vier Strategiekonzepte lassen sich zwar in einzelnen Aspekten erweitern und verfeinern, sie decken aber die grundsätzliche Vorgehensweise und Bandbreite von Online-Konzepten ab.

Wie sich gezeigt hat, weisen Unternehmungen der verschiedenen Konsumgüter- und Dienstleistungsbranchen durchaus ähnliche Probleme und Erfolgsfaktoren auf, so dass im Sinne eines Benchmarking von ihnen gelernt werden kann. Trotzdem können die Ergebnisse nicht ohne weiteres auf andere Problemstellungen übertragen werden. Sie beziehen sich nur auf die explizit untersuchten Branchen und Unternehmungssituationen und besitzen einen situativen Erklärungswert.

Hinzu kommt, dass durch die Breite der Untersuchung Nachteile eines relativ hohen Abstraktionsgrads auftreten.
Aus Sicht der Verfasserin besteht weiterer Forschungsbedarf, um die in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse zum Thema Online-Marketing zu vertiefen und weiterzuentwickeln:

Quantitative Vertiefung

Weiterhin besteht Forschungsbedarf im Bereich der *Determinanten des Konsumentenverhaltens*. Die Ergebnisse dieser Arbeit lassen sich vor dem Hintergrund der frühen Phase des Erkenntnisstandes zum Thema Online-Marketing als Hypothese interpretieren. Um gesicherte Erkenntnisse über die getroffenen Aussagen zu gewinnen, sind weitere empirische Untersuchungen nötig; eine Möglichkeit sind quantitative Erhebungen.

Mit der Entwicklung des Online-Werbewirkungsmodells wurde für derartige Erhebungen bereits entscheidende Vorarbeit geleistet. Aber auch die Entwicklung des Funktionsebenenmodells und des Online-Kundenentwicklungsmodells kann zur Systematisierung derartiger Forschungsansätze einen entscheidenden Beitrag leisten. Aus den Erkenntnissen liessen sich möglicherweise operationalisierbare Handlungsanweisungen für die Gestaltung einer Website ziehen. Die Bestimmungs- und Erfolgsfaktoren einer informativen, emotionalen bzw. funktionalen Online-Positionierung werden so möglicherweise auch operationalisiert.

Das 'Niveau der situativen Relativierung' senken

Die Breite und der hohe Abstraktionsgrad der Untersuchung lassen sich durch eine Übertragung der entwickelten Strategiekonzepte auf einzelne Branchen wie z.B. auf die Industriegüter-, Verlags- und Medienbranche 'situativ relativieren'[865]. Die Anwendung, der in dieser Arbeit entwickelten Gestaltungsmodelle, lässt sich zur Ableitung relevanter branchenspezifischer Erfolgsfaktoren nutzen. Damit wäre in ausgewählten Branchen bereits ein erheblicher Erkenntnisfortschritt zu erwarten.

Zwar wurden zumindest in einigen Branchen (wie dem Verlags- und Bankenbereich, sowie dem Konsumgüter-, Auto- und Buchhandel) von Unternehmungen umfassende Projekte aufgesetzt, doch dienen diese weniger dem allgemeinen Forschungsfortschritt als dem Aufbau eigener Wettbewerbsvorteile.

Durch branchenspezifische Typologiebildung lassen sich die Herausforderungen in ausgewählten Branchen näher untersuchen, Lösungen für spezifische Branchenprobleme entwickeln und die vorliegenden Ergebnisse vertiefen. Neben diesem Intrabranchenvergleich könnten durch einen ergänzenden Interbranchenvergleich mit ausgewählten Internet-Benchmarks (anderer Branchen!) branchenspezifische Massnahmen differenziert und profiliert werden.

Neben einem branchenspezifischen Ansatz wäre eine detaillierte Untersuchung der konzeptionellen Online-Umsetzung von einerseits High-Involvement- oder andererseits Low-Involvement-Produkten ergiebig.

Integration der Erkenntnisse für innovatives Marketingmanagement

Zur Ausweitung und Ergänzung des Marketing-Mix ist es von besonderem Erkenntniswert, den Untersuchungsgegenstand mit seinen Ergebnissen im Sinne eines *Transfers auf* den von REINECKE/TOMCZAK entwickelten innovativen Ansatz der '*vier Kernaufgaben des Marketing*'[866] mit seinen aufgabenspezifischen Zielsetzungen zu beziehen. Die in dieser Arbeit auf Basis des Online-Kundenentwicklungsprozesses abgeleiteten Erkenntnisse liessen sich in einen übergeordneten Zusammenhang der unternehmungsbezogenen Kundenakquisition und -bindung stellen. Ausserdem liessen sich beispielsweise auf Basis der in Kapitel 2.4 entwickelten Erkenntnisse, Ziele der Online-Leistungspflege- und -entwicklung stärker berücksichtigen und mit den Erkenntnissen von Leistungssystemen kombinieren.
Die Berücksichtigung des Online-Marketing in den vier Kernaufgaben könnte zu einem effizienteren, integrierten Marketingmanagement beitragen.

---

[865] Vgl. TOMCZAK (Situative Marketingstrategien, 1989), S. 15; TOMCZAK (Qualitativer Forschungsansatz, 1992), S. 84; TOMCZAK (Relationship-Marketing, 1994), S. 212.

[866] Vgl. TOMCZAK/REINECKE (Best Practice, 1998), S. 9ff.

Quantitative Detaillierung des Online-Marketing-Audit

Aussichtsreich erscheint die *Erweiterung des Online-Marketing-Audit um ein innovatives Kennzahlensystem*, das die Möglichkeiten der neuen Technologie nutzt und mit den Kenntnissen des Database-Marketing verbindet. Dieses Kennzahlensystem sollte zudem in der Lage sein, Branchenspezifika zu berücksichtigen.

Business-to-Business-Bereich bietet erfolgversprechende Forschungsfelder

In weiterführenden Forschungsarbeiten böte es sich an, auf die Besonderheiten struktureller Veränderungen in der Wertschöpfungskette einzugehen. Für den deutschen Raum sind bisher kaum branchenspezifische Erkenntnisse über Veränderungen in den Hersteller-Händler-Endkunden-Beziehungen allgemein zugänglich.

Gerade bei komplexen Leistungen besteht ein *wesentlich höherer Handlungsbedarf* als bei einfachen Leistungen. Und so werden bei Industriegütern in den verschiedenen Phasen des Sales-Cycle[867] umfangreiche Problemlösungspotentiale erwartet. Denn einerseits besitzen vor allem die Hersteller-Händler-Beziehungen, d.h. die Prozesse des Business-to-Business-Bereichs ein hohes Rationalisierungspotential, andererseits wird davon ausgegangen, dass die erzielbaren Umsatzvolumina im Business-to-Business-Bereich diejenigen im Business-to-Consumer-Bereich um ein Vielfaches übersteigen werden. Der Nutzen des Internet für den Business-to-Business-Bereich ist allerdings noch weitgehend unerforscht und bietet sich aus den genannten Gründen für weitergehende wissenschaftliche Untersuchungen an.[868]
In der Fallstudie zur Central Garage wurde auf die Rolle neuer, möglicherweise international agierender Intermediäre in der Vertriebskette hingewiesen. Hier liegt ein ergiebiges, gerade auch im Hinblick auf neue gesetzliche und strukturelle Rahmenbedingungen innerhalb der EU, interessantes Forschungsgebiet.

Online-Geschäftsmodelle

Die seit einiger Zeit geführte Diskussion, inwieweit durch den steigenden Substitutionswettbewerb zwischen dem World Wide Web und Online-Diensten[869] Online-Dienste gezwungen sind, ihr Geschäftsmodell grundsätzlich anzupassen, blieb bewusst unberücksichtigt

[867] Zum Sales-Cycle vgl. bspw. MAUCH (Sales Cycle, 1990), S. 15-21; BELZ (Geschäftsbeziehungen, 1998), S. 90; MUTHER/REINECKE/ÖSTERLE (ECC, 1997), S. 6f.

[868] Vgl. DICKEL/SENN (Internet-I-Güter-Marketing, 1997), S. 1ff.; DICKEL/SENN (Internet-Ausblick, 1997), S. 110ff.

[869] Diese Entwicklung lässt sich an der schnellen Zunahme der Zahl der Unternehmungen, die Informations- und Transaktionsangebote im WWW einrichten, ablesen, vgl. GRAY (Web growth, 1997), Website; FANTAPIÉ ALTOBELLI/HOFFMANN (MGM_01, 1996), S. 153; HARRINGTON/REED (e-commerce, 1996), S. 70; DONATON (online content, 1995), S. 16, 19. Für aktuelle Entwicklungen siehe auch Hostanschlusszahlen unter Internet-Adresse http://www.nw. com/Zone/www/ report.html. Auch Online-Dienste sind in den letzten Jahren stark gewachsen. Doch bleibt seit der Marktreife des World Wide Web die Wachstumsrate der Inhalteanbieter und der Nutzer dieser Dienste eindeutig hinter der des Internet zurück.

Zukünftige Geschäftsmodelle werden die Vorteile offener und geschlossener Systeme verbinden. Beispielsweise haben offene Systeme trotz ihrer Vorteile, das Problem, Lösungen für die eindeutige Nutzer-Identifikation und den Aufbau einer marketingrelevanten Kundendatenbank finden zu müssen. Diese Fähigkeiten blieben in den letzten Jahren weitgehend proprietären Diensten vorbehalten. Communities bieten hier neue Ansätze.

Bei weiterführenden Forschungsbemühungen liesse sich die Integration offener als auch proprietärer Strukturen stärker berücksichtigen, wobei auch innovative Konzepte wie Preisagenten, Auktionen etc. Beachtung finden könnten. Die Abgrenzung unterschiedlicher *Geschäftsmodelle steht dabei in engem Zusammenhang mit dem Vergleich der Effizienz verschiedener Online-Vertriebsformen* (z.B. Malls, Online-Dienste, Communities, Suchdienste mit integrierten Malls etc.[870]).

Wie in Kapitel 4 in Tabelle 21 angedeutet, besteht auch bei Fragen zum Provider, dem Online-Dienst oder nach bestimmten Plattformen ein *enger Zusammenhang zu distributionspolitischen Grundkonzepten*. Für Unternehmungen wäre es daher sicher interessant, neben einer systematischen Unterscheidung möglicher Online-Distributionskanäle Entscheidungshilfen zu erhalten, wann sie den Aufbau welcher

Kanäle forcieren sollten und welcher Kanal welche Auswirkungen auf die herkömmlichen Strukturen besitzt.

Abschliessend bleibt festzuhalten, dass auch zukünftig ein breites forscherisches Aufgabenfeld für diese neue Thematik 'Online-Marketing' besteht - das verdeutlichen nicht nur die aufgeführten offenen Fragestellungen, sondern auch das breite Interesse an den Entwicklungen des Online-Marketing in Forschung und Praxis.

[870] Siehe Abbildung 24 in Kapitel 2.4.

Anhang

1 Expertengespräche

1.1 Gesprächsleitfäden

1.1.1 Fragenkatalog 1: analytisch

1 Auslöser und Gründe

- Seit wann sind Sie im Internet?
- Welche Anforderungen und Erwartungen stellen Sie an Ihre Internetaktivitäten?
- Was sind die Ziele Ihrer Internetpräsenz? Sind die Ziele auf übergeordnete oder konkurrierende Unternehmensziele abgestimmt?
- Welche anderen elektronischen bzw. neuen Medien werden seit wann und warum eingesetzt (z.B. Teletex, CD-Rom, Kundeninformationssysteme, elektronische Produktkataloge, EDI etc.)?

2 Wettbewerbssituation

- Wie gestaltet sich die Wettbewerbsstruktur und -intensität?

  Welche Besonderheiten weist die Wettbewerbssituation von Klein-, Mittel- oder Grossunternehmen auf?

  Wer sind die heutigen, wer die zukünftigen Key Players? Gibt es nationale oder internationale Unterschiede? Welche Länden sind führend?

  Welches sind die entscheidenden Markt- und Wettbewerbsfaktoren?
- Welches sind entscheidende juristische oder technische Rahmenbedingungen, die die Erreichung der gesetzten Ziele besonders fördern oder verhindern?
- Welche Notwendigkeit besteht für Ihre Branche, selbst im Internet aktiv zu werden? Welche Handlungsalternativen sehen Sie?

3 Internet als Instrument des strategischen Marketing

Besitzen Sie eine an konkreten Zielsetzungen orientierte Internetstrategie?

Lässt sich diese Strategie in bestimmte zeitliche oder inhaltliche Phasen einteilen?

Welche herkömmlichen/neuen Zielgruppen wollen Sie über das Internet ansprechen? Sind die Zielgruppen über das Internet erreichbar? Kennen Sie die Bedürfnisse Ihrer Kunden? Welche Vorteile ergeben sich bei der Erreichbarkeit der Zielgruppen über das Internet i.V.z. herkömmlichen Geschäft?

***Organisatorische** Einbindung des Internet in die Unternehmensstruktur:*

- Wie ist das Unternehmen, insbes. das Marketing, organisiert (Organigramm)?
- Wo ist das Internet angesiedelt?
- Werden durch das Internet organisatorische Reorganisationsprozesse notwendig?

*Besonderheiten der **Online-Leistungsgestaltung:***

- Welche Leistungen eignen sich besonders gut/schlecht für das Internet, warum?
- Was zählt zum Grundangebot, was zum Zusatzangebot? Erfolgt durch das Internet eine Erweiterung der Produktpalette, wie?
- Wie lässt sich ein individueller Kundennutzen generieren?
- Welches sind entscheidende Gestaltungskriterien und Erfolgsfaktoren? Welchen Einfluss besitzen Interaktivität, Aktualität, Unterhaltung, Information etc. ?
- Sehen Sie Probleme bei der Möglichkeit individuelle Produkt- und Dienstleistungspakete auf elektronischen Märkten zusammenzustellen?

*Internet als **Kommunikationskanal:***

- Welchen Einfluss haben interaktive, elektronische Medien allgemein auf Ihr Geschäft? Welches sind flankierende Werbemassnahmen, z.B. Anzeigen/ Mailings/ Prospekte/ Links? Wo sollte eine Unternehmung wie verlinkt sein?
- Besteht die Möglichkeit einer Kunden-Profilierung?
- Lassen sich in Ihrer Branche Kunden über das Netz aktiv akquirieren und binden? Wenn ja, mit welchen Leistungen, Kommunikationsmassnahmen etc.?
- Welche Bedeutung hat das Branding und die Bildung von Communities für das Online-Marketing?

*Internet als **Vertriebskanal:***

- Welchen Einfluss besitzt das Internet auf (mehrstufige) Distributionssysteme? Sind bestimmte Branchen besonders betroffen (heute/zukünftig), welche?
- Welche Rolle übernehmen alte bzw. neue Intermediäre?
- Wie beurteilen Sie das Spannungsfeld zwischen unternehmungsbezogenen Website-Konzepten und unternehmungsübergreifenden Plattform-Strategien? Wann sollte sich eine Unternehmung für welches Konzept entscheiden?

Refinanzierungsstrategien über das Internet:

- Verfolgen Sie eine bestimmte Refinanzierungsstrategie im Internet, welche? Welchen Stellenwert nehmen Online-Werbeeinnahmen ein?
- Gibt es innovative Preisbildungsmechanismen? Lässt sich eine nutzwertbasierte Preisbildung realisieren, wie?

4 Erfahrungen

- Welche Ressourcen (finanzielle, personelle) sind für Ihr Online-Engagement erforderlich?
- Akzeptieren Ihre Kunden Ihr Online-Angebot? Wie schliessen auf die Zufriedenheit der Kunden?
- Welches sind die Messgrössen, d.h. Hard und Soft Facts des Online-Erfolgs?
- Werden Feedback-Strukturen, Track & Trace-Systeme genutzt?

5 Zukunftsperspektiven

- Welches sind die Mega-Trends des Online-Marketing in Ihrer Branche, welches sind sie in anderen Branchen?
- Wie sieht die Branche schätzungsweise in 5, 10, 50 Jahren aus? Welche Auswirkung sind in Gesellschaft/Kultur zu erwarten?
- Wie begegnet Ihre Unternehmung diesen Entwicklungen?

Bemerkung:

Je nach Gesprächspartner bzw. Status quo der betrachteten Unternehmung wurden die Schwerpunkte der einzelnen Interviews unterschiedlich gesetzt und spezifische Anpassungen am Leitfaden vorgenommen.

Beispielhafte Vertiefungsfragen zu ***Plattformen und Malls:***

- Wird der Kundennutzen durch die Präsentation auf einer Plattform im Vergleich zu einem anderen Online-Vertriebssystem verändert? Wenn ja, warum und wie ?
- Was spricht für, was gegen ein Engagement auf einer Plattform oder Mall?
- Welches sind Unterscheidungsmerkmale bzw. Beurteilungskriterien für die Online-Leistung einer Plattform/Mall im Vergleich zu einer Corporate Site ?
- Bleibt das Profil Ihrer Unternehmung/Produkte durch die Kombination Ihrer Leistungen mit neuen Dienstleistungen und auch mit Dienstleistungen Dritter erhalten?

1.1.2 Fragenkatalog 2: strategisch

1 Online-Marketing-Anwendungen

- Haben Sie Vorbilder im Internet, welche?
- Unterliegen Ihre Online-Aktivitäten klaren Zielvorgaben? Verfolgen Sie eine bestimmte Marketing-Strategie im Internet, welche? (Image, Markierung etc.)
- Welche Bedeutung besitzen Kooperationen bei der Gestaltung Ihrer Online-Aktivitäten?
- Gibt es branchenübergreifend ähnliche Online-Konzepte und –Strategien (z.B. i.Zsh. mit Malls, Auctions, Communities etc.)? Welche Aussagekraft haben Ihrer Meinung nach branchenübergreifende Online-Marketing-Strategien?
- Gibt es Anwendungen, bei denen gravierende Branchenunterschiede bestehen?
- Welchen Mehrwert als Funktion f(x, y, z) bieten einzelne Anwendungen dem Kunden (wobei x, y und z Teilelemente des Gesamtnutzens sind)?

2 Online-Marketing-Modelle

Vorlage und Diskussionen des

- Online-Funktionsebenenmodells,
- Online-Kundenentwicklungsmodells und
- Online-Marketing-Auditprozesses.

Gibt es Situationen oder Bedingungen, für die sich grundsätzliche Online-Marketing-Konzepte ableiten lassen? Finden Sie Beispiele (Produkte, Websites etc.) für folgende Abgrenzungskriterien:

- High- versus Low-Involvement,
- Such-, Erfahrungs- versus Vertrauenseigenschaften von Gütern,
- Convenience Goods, Shopping Goods, Specialty Goods,
- Habitualisiertes, limitiertes oder impulsives Kaufentscheidungsverhalten und
- Spezifische Kaufsituationen wie ein Versorgungs-, Eil-, Geschenkekauf etc.

Wie unterscheiden sich beispielsweise die Websites eines Konsumgüterherstellers, eines Autohändlers oder einer Bank voneinander (weitere Beispiele sind Website für Schokoladenriegel, Wein, Büchern/Verlagsprodukte, Reisen oder typische Versandhandelsprodukte)?

Lässt sich systematisch anhand von Produkteigenschaften, Kundengruppen oder dem Involvement argumentieren, um das Online-Konsumentenverhalten antizipieren zu können?

3 Erfolgsfaktoren des Online-Marketing
• Welche Erfolgsfaktoren sind für das Online-Marketing entscheidend?
• Welches sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren auf den Ebenen bzw. Stufen der oben genannten Modelle?
• Lassen sich Electronic Marketing Anwendungen nach verschiedenen Erfolgsfaktoren unterscheiden, z.B. nach Aktualität, Spezifität der Informationen ?

1.2 Liste geführter Expertengespräche

lfd. Nr.	FIRMA/ POSITION	NAME, VORNAME	DATUM/ DAUER	ART DER GESPRÄCHE	THEMEN-SCHWERPUNKT
1	**ZÜRCHER KANTONAL-BANK (ZKB)** Leiter Entwicklung Onlinebank / Retail Banking Leiter Distributions- und Product-Managament	Anders, Daniel / Fruithof, Barend	14.05.98/ 2 ¾ Std.	persönliches Interview, Zürich	Update zu den Online-Entwicklungen der ZKB; Klärung der letzten Fragen für die Fallstudie
2	**PIXELPARK,** Marketing-Direktor	Bachem, Christian	14.10.97/ 90 min.	persönliches Expertengespräch, Berlin	Online-Strategien
3	**LAVA,** Geschäftsführer	Balzer, Stephan	12.10.97/ 3 Std.	Workshop, Berlin	Online-Strategien
4	**LAVA,** Geschäftsführer	Balzer, Stephan	17.02.98/ 65 min.	telefonisches Expertengespräch	firmenspezifische Online-Aktivitäten (Milka) & Online-Strategien
5	**LAVA,** Geschäftsführer	Balzer, Stephan	12.03.98/ 15 min.	telefonisches Expertengespräch	letzte Detailfragen i.R.d.Milka-Studie
6	**IHA-GfM,** Hergiswil	Baumann, Martin	27.05.98/ 15 min.	Telefongespräch	Inhalte der Studie 'Elektronische Zukunft Schweiz'
7	**TV TODAY,** Projekt-Leiter Online-Service	Blonder, Jonas	18.11.96/ 65 min.	telefonisches Expertengespräch	firmenspezifische Online-Aktivitäten (TV Today)
8	**TV TODAY,** Projekt-Leiter Online-Service	Blonder, Jonas	10.10.97/ 70 min.	persönliches Expertengespräch, Hamburg	firmenspezifische Online-Aktivitäten (TV Today)

lfd. Nr.	FIRMA/ POSITION	NAME, VORNAME	DATUM/ DAUER	ART DER GESPRÄCHE	THEMEN-SCHWERPUNKT
9	**THURGAUER KANTONALBANK,** Marketing	De Biasio, Claudio	29.07.98/ 45 min.	telefonisches Expertengespräch	Online-Marketing-konzept der TKB
10	MME¦CC Geschäftsführer	Eckert, Stefan	18.+26.03. 1998/ 15 min.	telefonisches Gespräch und E-Mail-Daten	Zeiten und Aufwand: Milka-Applikationen
11	MME¦CC Geschäftsführer	Eckert, Stefan	5.03.98/ 25 min.	telefonisches Experten-gespräche	Zeiten und Aufwand: Milka-Applikationen
12	**CENTRAL GARAGE, HEERBRUGG,** Geschäftsführer	Eggenber-ger, Balz	12.03.96/ 2,5 Std.	persönliches Expertengespräch, Heerbrugg	firmenspezifische Online-Aktivitäten (Garage)
13	**CENTRAL GARAGE, HEERBRUGG,** Geschäftsführer	Eggenber-ger, Balz	17.10.96/ 25 min.	telefonisches Expertengespräch	firmenspezifische Online-Aktivitäten (Garage)
14	**CENTRAL GARAGE, HEERBRUGG,** Geschäftsführer	Eggenber-ger, Balz	26.03.98/ 15 min.	telefonisches Expertengespräch	firmenspezifische Online-Aktivitäten (Garage)
15	**CENTRAL GARAGE, HEERBRUGG,** Geschäftsführer	Eggenber-ger, Balz	16.04.98/ 75 min.	telefonisches Expertengespräch	letzte Fragen für Fallstudie
16	**AMAG, SCHWEIZ** Pressestelle	Eggen-schwiler, Jolanda	10.02.98/ 10 min.	telefonische Auskünfte	Angaben zum VW/AUDI Vertretersystem
17	**TKB,** Direktionskader, Leiter Zahlungsverkehr	Fehlmann, Edgar	25.06.97/ 3 Std.	persönliches Expertengespräch, Weinfelden	firmenspezifische Online-Aktivitäten (TKB)
18	**SCHWEIZERISCHER BANKVEREIN (SBV),** Prokurist	Felder, Christoph	24.06.97/ 3 Std.	persönliches Expertengespräch, Basel	firmenspezifische Online-Aktivitäten (SBV)
19	**VELOPAGES, AGENTUR FELIX AG,** Geschäftsführer	Felix, Willi	12.03.96/ 4 Std.	persönliches Expertengespräch, St. Gallen	firmenspezifische Online-Aktivitäten (Velopages)
20	**VELOPAGES, AGENTUR FELIX AG,** Geschäftsführer	Felix, Willi	09.10.96/ 35 min.	telefonisches Expertengespräch	Aktuelle Online-Aktivitäten der Velopages
21	**ARTHUR DE LITTLE,** Project-Manager	Fink Dr., Christoph	28.10.97/ 120 min.	telefonisches Expertengespräch	Online-Strategien

lfd. Nr.	FIRMA/ POSITION	NAME, VORNAME	DATUM/ DAUER	ART DER GESPRÄCHE	THEMEN-SCHWERPUNKT
22	**RÖSSLITOR INFORMATIK**, Geschäftsleiter	Giezen-danner, Hanspeter	14.03.96/ 140 min.	persönliches Expertengespräch, St. Gallen	firmenspezifische Online-Aktivitäten (Rösslitor)
23	MME¦CC, Geschäftsführer	Gummig, Christian	05.02.98/ 70 min.	telefonisches Expertengespräch	firmenspezifische Online-Aktivitäten (Milka)
24	MME¦CC, Geschäftsführer	Gummig, Christian	18.02.98/ 15 min.	telefonisches Expertengespräch	firmenspezifische Online-Aktivitäten (Milka)
25	MME¦CC, Geschäftsführer	Gummig, Christian	04.03.98/ 60 min.	telefonisches Expertengespräch	firmenspezifische Online-Aktivitäten (Milka)
26	**SCHWEIZER VERLAGS-HAUS**, Geschäftsführer	Guyer Dr., Felix	22.01.97/ 3 Std.	persönliches Expertengespräch, Zürich	firmenspezifische Online-Aktivitäten (Verlag & Produkt)
27	**EMB AG**, Assistent der GF	Hänni, Daniel	02.04.98/ 45 min.	telefonisches Expertengespräch	aktuelle Entwicklungen & Strategien
28	**DEMOSCOPE MARKTFOR-SCHUNGSINSTITUT**, Mitarbeiterin	Höchli, Rita	Mai/Juni 1996 in Summe ca. 4 Std.	2 persönliche Gespräche in Adligenswil & mehrere Telefonate	Fragebogenabstimmung, Typenauswertungen und Entwicklungen
29	**TA-Media, AG**, Leiter Interaktive Medien	Hufschmid, Peter H.	07.07.97/ 2,5 Std.	persönliches Expertengespräch, Zürich	Web-Strategien für Objekte der TA-Media AG
30	**DELTA CONSULTING**, Projektleiter	Lämmlin, Philipp	04.07.97/ 90 min.	persönliches Expertengespräch, St. Gallen	firmenspezifische Online-Aktivitäten & Strategien (EMB)
31	**KRAFT JACOBS SUCHARD** Leiterin New Media	Lange, Lilo	05.03.98/ 95 min	telefonisches Expertengespräch	firmenspezifische Online-Aktivitäten (Milka)
32	**ZÜRCHER KANTONAL-BANK (ZKB)** Privatkunden Vertrieb Marketing Entwicklung; Kader	*vor allem mit:* Bieri, Martin Lange, Robert et al.	*Projekt-dauer: 1.3.-9.7.98* *Milestones* • *21.2.97* • *16.2.97* • *14.4.97* • *29.4.97*	viele persönliche & telefonische Projektsitzungen und -gespräche *Milestone-Gespräche: persönlich*	firmenspezifische Online-Aktivitäten (ZKB) • *Akquise* • *Projektinhalte* • *Projektablaufplan* • *Freigabe: Internet-Fragebogen*

lfd. Nr.	FIRMA/ POSITION	NAME, VORNAME	DATUM/ DAUER	ART DER GESPRÄCHE	THEMEN-SCHWERPUNKT
33	**INTERVINUM AG ZH** Verw.ratmitgl. **PROMOTION AG** Geschäftsführer	Lemêtre, Pierre	15.04.98 30 min.	telefonisches Expertengespräch	Brancheninformationen zum Schweizer Weinhandel
34	**CRÉDIT SUISSE,** Projektleiter 'Neue Technologien'	Mandirata, Claudio	17.06.97/ 1 Std.	telefonisches Expertengespräch	firmenspezifische Online-Aktivitäten (CS)
35	**MARTEL AG ST. GALLEN,** Geschäftsführer	Martel, Wolfram	05.06.96/ 90 min.	persönliches Expertengespräch, St. Gallen	firmenspezifische Online-Aktivitäten (Martel)
36	**MARTEL AG ST. GALLEN,** Geschäftsführer	Martel, Wolfram	08.01.97/ 40 min.	telefonisches Expertengespräch	firmenspezifische Online-Aktivitäten, Update (Martel)
37	**MARTEL AG ST. GALLEN,** Geschäftsführer	Martel, Wolfram	6.02.98/ 30 min.	telefonisches Expertengespräch	firmenspezifische Online-Aktivitäten (Martel)
38	**MARTEL AG ST. GALLEN,** Geschäftsführer	Martel, Wolfram	15.04.98/ 30 min.	telefonisches Expertengespräch	insbes. Budget-fragen zur Martel AG
39	**KRAFT JACOBS SUCHARD** Assistant Brand Manager	Moshövel, Gerhard	02.04.98/ 60 min.	telefonisches Expertengespräch	firmenspezifische Online-Aktivitäten (Suchard)
40	**BERTELSMANN AG,** Multimedia;	Oenicke, Jens	06.10.97/ 145 min.	persönliches Expertengespräch, Berlin	Online-Strategien **Autor 'Buch des Jahres 1996'**
41	**INSTITUT FÜR DEMOS-KOPIE,** Leiter Pressestelle	Piel Dr., Edgar	10.01.97/ 8 min.	telefonisches Expertengespräch	Demoskopische Online-Studien und -Instrumente
42	**VOGEL COMPUTER PRESSE,** Marketing Service	Pink-Dosch, Heike	09.07.98/ 15 min.	telefonisches Expertengespräch	Daten zur AWA '96 - '98
43	**AMERICA ONLINE,** Public Relations Manager	Reese, Ingo	10.10.97 140 min.	persönliches Expertengespräch, Hamburg	firmenspezifische Online-Aktivitäten & Strategien (AOL)
44	**SCHWEIZERISCHE BANKGESELLSCHAFT (UBS)** First Vice President; Group Webmaster	Schmutz, Ulrich (Weber, Rolf: Assistent)	17.06.97/ 1,5 Std.	persönliches Expertengespräch, Zürich	firmenspezifische Online-Aktivitäten (UBS)

lfd. Nr.	FIRMA/ POSITION	NAME, VORNAME	DATUM/ DAUER	ART DER GESPRÄCHE	THEMEN-SCHWERPUNKT
45	**SCREENLIGHT,** Geschäftsführer	Seiler, Jean-Marc	23.07.98/ 1,5 Std.	telefonisches Expertengespräch	branchenspezifische Online-Aktivitäten von Banken & Online-Strategien
46	**QUELLE SCHICKEDANZ AG & CO.,** Bereich Neue Medien, Konzeption Online	Stephan, Uwe	03.09.97/ 30 min.	persönliches Expertengespräch auf der IFA (zs. mit T. Szász)	Online-Angebot von Quelle und Informationen zur neuen CD-Rom
47	**BAT, FREIZEIT-FORSCHUNGS-INSTITUT,** Redakteur	Stubenvoll, Rainer	19.06.98/ 20 min.	telefonisches Expertengespräch	ergänzende Daten zur aktuellen Erhebungswelle
48	**SMARTSHOP** Chefredakteur	Szász, Thomas	17.02.98/ 60 min.	persönliches Expertengespräch, Berlin	Online-Strategien
49	**SMARTSHOP** Chefredakteur	Szász, Thomas	06.03.98/ 30 min.	telefonisches Expertengespräch	Budgetverteilung im Online-Food-Bereich
50	**SMARTSHOP** Chefredakteur	Szász, Thomas	06.06.98/ 40 min.	persönliches Expertengespräch, St. Gallen	Abprüfung von Online-Strategien
51	**CHARLES VÖGELE REISEN AG,** Leiter Rechnungs-wesen/Controlling	Tanner, Markus	14.03.96/ 3,5 Std.	persönliches Expertengespräch, Urdorf	firmenspezifische Online-Aktivitäten der Vögele AG
52	**CHARLES VÖGELE REISEN AG,** Leiter Rechnungs-wesen/Controlling	Tanner, Markus	10.10.96/ 30 min.	telefonisches Expertengespräch	firmenspezifische Online-Aktivitäten der Vögele AG
53	**CHARLES VÖGELE REISEN AG,** Leiter Rechnungs-wesen/Controlling	Tanner, Markus	05.11.96/ 13 min.	telefonisches Expertengespräch	Kundenstruktur der Vögele AG
54	**KAUFHOF WAREN-HAUS AG,** Direktor Innovationsmanagement	Thaler, Dr. Georg	23.01.97/ 140 min.	persönliches Expertengespräch, Köln	firmenspezifische Online-Aktivitäten der Kaufhof AG
55	**TA-Media AG,** Geschäftsführer	Zimmer-mann, Kurt	04.06.97/ 90 min.	Vortragsmitschrift	Online-Marketing der TA-Media AG

Tabelle 1: Liste der interviewten Experten

2 Details zur Martel-Fallstudie

2.1 EMB-Studie: Kopie des Fragebogens

Siehe Belegordner

2.2 Ausgewählte Detail-Ergebnisse

2.2.1 Altersstruktur

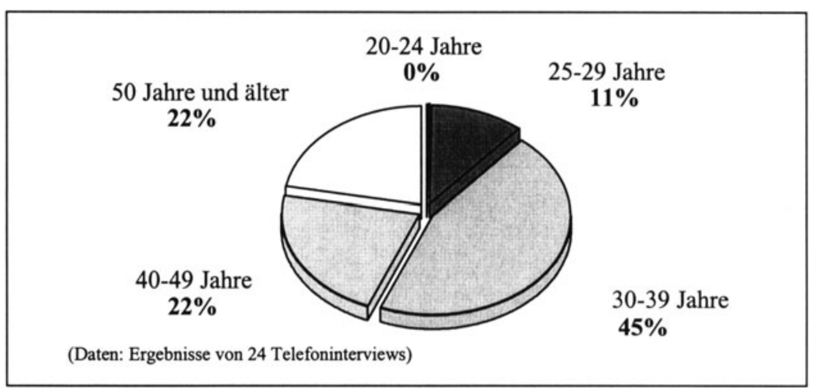


Abbildung 1: Altersstruktur der Online-Buyer der Martel AG
[Quelle: GRÄF/TOMCZAK (Fachbericht, 1997), S. 55]

2.2.2 Zahlungsmodalitäten

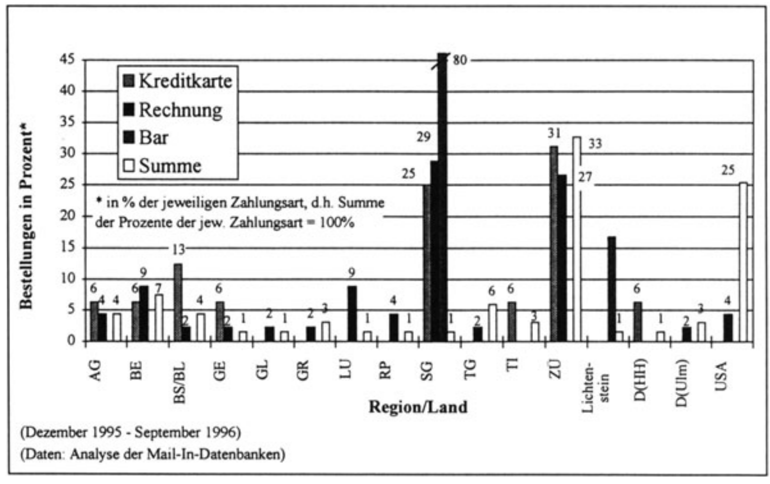


Abbildung 2: Struktur der Online-Bestellungen der Martel AG nach Zahlungsart und Region [Quelle: GRÄF/TOMCZAK (Fachbericht, 1997), S. 57]

3 Details zur ZKB-Fallstudie

3.1 Internetbefragung der ZKB: Kopie des Fragebogens

Siehe Belegordner

3.2 Ausgewählte Ergebnisse der ZKB-Studie

3.2.1 Altersstruktur

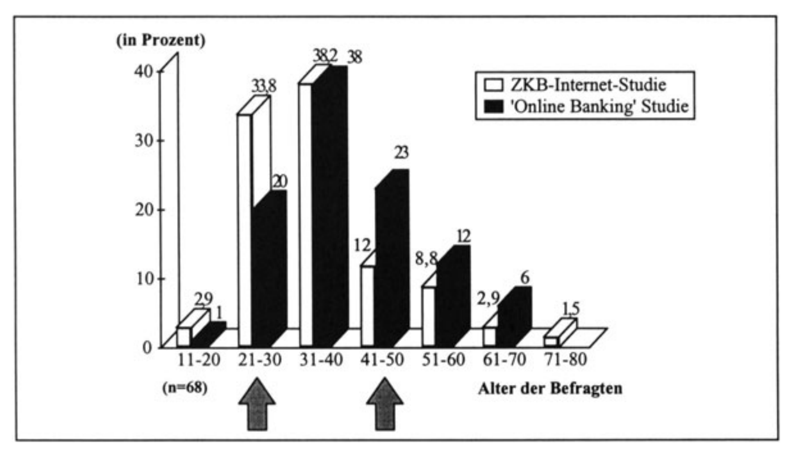


Abbildung 3: Altersstruktur der Online-Nutzer der ZKB-Website
[eigene Darstellung, in Anlehnung an ZKB-Projekt]

3.2.2 Serverzugänge und Bekanntheit

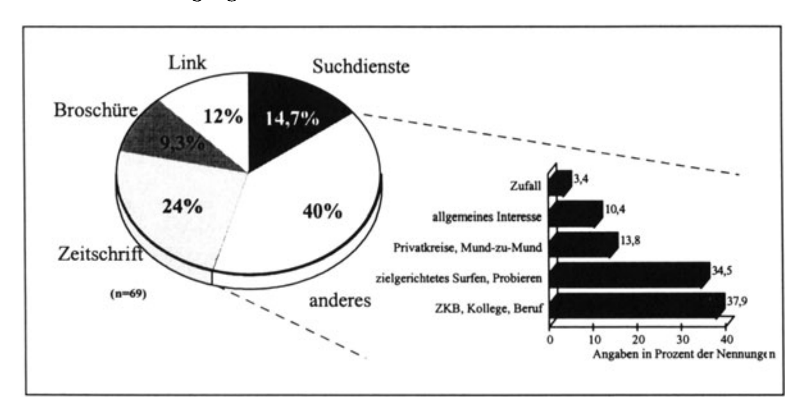


Abbildung 4: Drei Standbeine für einen hohen Online-Bekantheitsgrad: Klassische Werbung, berufliches Interesse und webgerechte Informationssuche [eigene Darstellung]

3.2.3 Akzeptanz verschiedener Bankleistungen

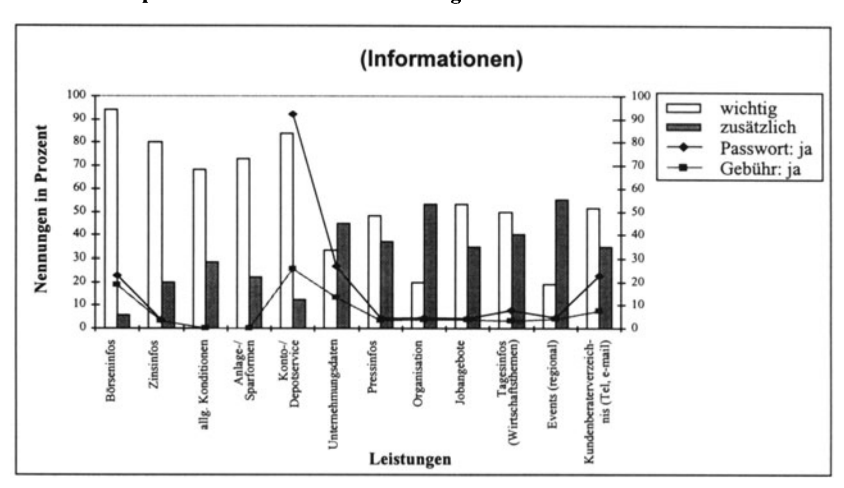


Abbildung 5: Akzeptanz verschiedener Bankleistungen (Information) [eigene Darstellung]

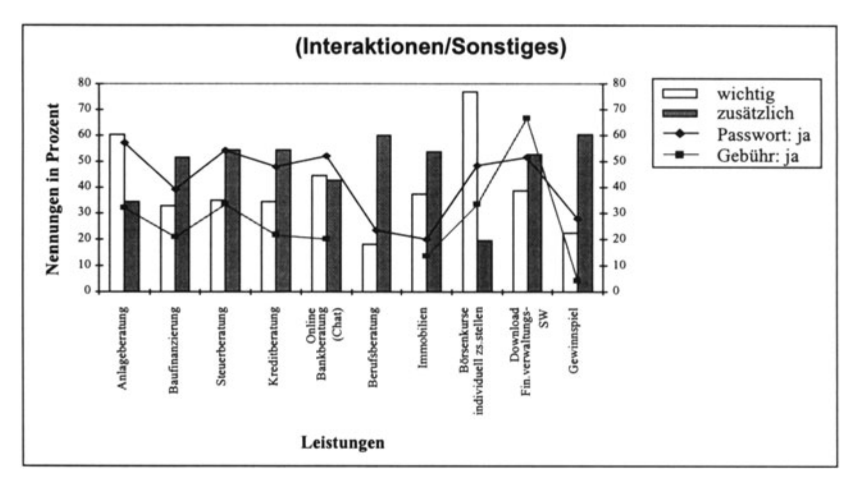


Abbildung 6: Akzeptanz verschiedener Bankleistungen (Interaktion/Sonstiges) [eigene Darstellung]

4 Details zur Milka-Fallstudie

4.1 Details zu den Entwicklungsstufen

Module: (Markenmanagement)	**Zeitpunkt des Freischaltung**	**Besondere Eigenschaften**
Soap-Opera (Strenge Vorgaben bei der Darstellungs-form der 'Lila Kuh', daher Entwurf neuer, bisher unbe-kannter Figuren)	Dezember 1996	• vermittelte Brand-Values: 'lila Alpenwelt' ergänzt durch den Begriff der 'Zartheit', der im Namen 'Oberzarting' wiederkehrt • linear vorgegebene Geschichte, die wöchentlich aktualisiert wurde (eher broad-casting-orientiert) • *Presentation-Site* • Kunde bleibt konsumierend • kontinuierlicher Betreuungs- und wöchent-licher Aktualisierungsaufwand • Stellenwert in der Marketingstrategie: expe-rimentell • Interaktionsgrad bewusst gering gehalten
Lila Grüsse	Dezember 1996	• E-Mail-Versand-Service: Die persönlichen Bild-Grusskarten werden dem Empfänger per E-Mail angekündigt, können aber nur direkt auf dem Milka-Server unter einer bestimmten, persönlichen WWW-Adresse angeschaut werden. • Motive der Karten wurden auf die Ge-schichte abgestimmt • technische Interaktion • keine Zusatzsoftware notwendig
Lila Messaging Board	Dezember 1996 ab März/April 1997 offen zugänglich	• ohne redaktionelle Betreuung • zuerst geschlossener Bereich nur für profi-lierte Milka-User
Lila Laden	Mai 1997	• klassische Merchandising Produkte
Ski-Weltcup '97	Februar 1997	• Gewinnspiel aus Anlass des Ski-Weltcup '97 (herkömmliche Sponsoringmassnahme des übergeordneten Marketingkonzepts) • zeitlich begrenzter Online-Event

Tabelle 2: Entwicklung der Milka-Website im ersten Jahr: Die Soap-Opera
[eigene Darstellung]

Module (Markenmanagement)	**Zeitpunkt des Freischaltung**	**Besondere Eigenschaften**
Tamagotschi (Cartoonartige, spielerische Darstellung der 'Lila Kuh'; Entfremdung vom klass. Brand)	Ende September 1997	• Brand-Value 'lila Kuh' neben den 'lila Alpen' • persönliche Kuh (Entwicklung der Kuh ist abh. von individuellem Pflegeengagement des Kunden) • *Interaktions-Site* mit dem Ziel der Kundenbindung • offen zugänglich unter Angabe einiger persönlicher Daten • Stellenwert: Chance nutzen, eine One-to-One-Beziehung zum Kunden aufzubauen, • technisch anspruchsvolle Interaktion (Kommunikation mit dem Medium) • starkes Engagement des Kunden erforderlich • keine persönliche Kommunikation möglich • regelmässige Lancierung neuer Online-Events (sog. Stages), alle 2-3 Wochen z.B. neue Musik • herunterladbare Spezial-Software nötig
Chat der 'Oberzartinger Alm'	Ende September 1997	• persönliche Interaktion (Kommunikation durch das Medium) • moderierter Chat am Sonntag, Dienstag und Donnerstag, jeweils 20-23 Uhr; es werden keine speziellen Themen moderiert, sondern der Moderator soll Gespräche fördern und die Leute auf der Website halten • tägliche Sprechstunde zu festen Zeiten (12-14 und 17-18 Uhr) bei Herrn ‚Dr. Frank' • offen zugänglich; aber herunterladbare Spezial-Software nötig
Lila Grüsse	Juli 1997	• technische Interaktion • Bilder werden in unregelmässigen Abständen verändert (bei Events, oder wenn z.B. Abrufraten zurückgehen) • keine Zusatzsoftware notwendig
Ski-Weltcup '98 'Ski Spass'	1. Januar 1998 (für 9 Wochen)	• Gewinnspiel aus Anlass des klassischen Sponsoring • zeitlich begrenzter Online-Event
Lila Alpenverein	3.KW 1998	• Relaunch des 'Lila Message Board' • persönliche Kommunikation (Gästebuchfunktion)
Vergissmeinnicht	48. KW 1997	• Reminder-Service (z.B. für Geburtstage, wichtige Termine, Valentine's Day)

Module (Markenmanagement)	**Zeitpunkt des Freischaltung**	**Besondere Eigenschaften**
Lila Laden	48. KW 1997	• *Transaktionsmodul* innerhalb der Interaktions-Site, Stellenwert eher experimentell • Transaktion/Verkauf bewusst zurückhaltend und in anderer Form als im Handel • κeine Online-Zahlungsmittel. Bezahlung nur über Rechnung
Milka Ka Spiel	15. Sept. 97 (für 8 Wochen)	• Marketingaktion zusammen mit der Firma Ford • mit Shockwave (herunterladbare Spezial-Software)
Anpassung des Kuh-Tamagotschis *(geplant)*	ab 8. Woche	• neues zentrales Element: Kuh-Simulator (Tamagotschi) soll funktional erweitert werden, so dass noch mehr Individualisierungsmöglichkeiten bestehen • Kultcharakter des Tamagotschis hat Eigendynamik entwickelt und soll weiterhin genutzt werden • eventuelle Chat ausbauen
25 Jahre Lila Kuh	ab 16. KW	• neue, zeitlich auf das Jahr 1998 begrenzte Online-Aktionen

Tabelle 3: **Entwicklung der Milka-Website im ersten Jahr: Der Kuh-Simulator** [eigene Darstellung]

4.2 Web-Server-Analysen

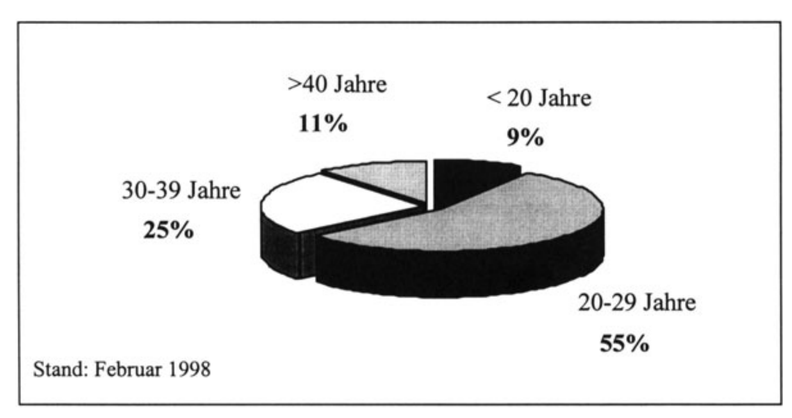


Abbildung 7: **Altersstruktur der Online-Prosumer der Milka-Website** [eigene Darstellung, in Anlehnung an Expertengespräche mit mme¦cc]

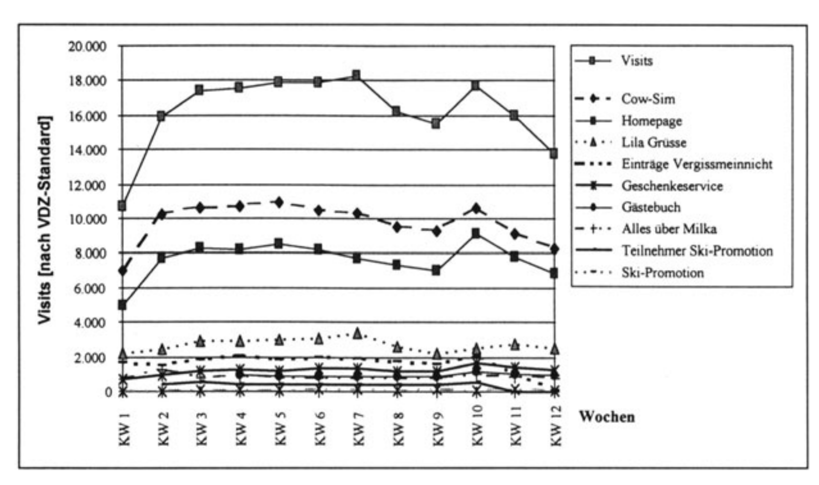


Abbildung 8: Statistik der Milka-Website 1998 [eigene Darstellung, nach mme¦cc-Rohdaten]

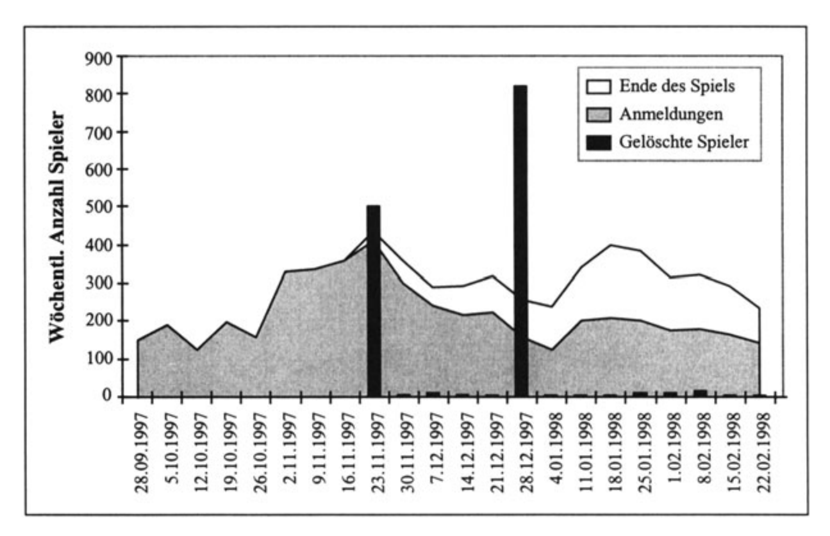


Abbildung 9: Entwicklung der Kuh-Simulation [eigene Darstellung, nach KJS-Rohdaten]

4.3 Soziodemographie der Zielgruppen

	Käufer zielgruppe[1]	**Verwender-zielgruppe**	**Internet-Nutzer**[2]	**Online-Milka-Nutzer (04/97)**[3] ***'Consumer'***	**Online-Milka-Paten (02/98)**[4] ***'Prosumer'***
Geschlecht	• Frauenanteil ist in der Käufer- höher als in der Verkäuferzielgruppe. • Bei der Verwendergruppe gleichen sich die Geschlechter eher aus.		IV/96: männlich: 91% weiblich: 9% IV/97: männlich: 88% weiblich: 12%	männlich: 61% weiblich: 36%	keine Angaben
Alter	• 18-40 Jahre (sog. 'Adult Chocolate Lovers') • keine grossen Unterschiede beider Zielgruppen • die Verwender-Zielgruppe ist im Schnitt nur leicht jünger als die Käufer-Zielgruppe • die einzelnen Produkte sind stark altersabhängig: So wird 'I love Milka' (Pralinenschachtel) im Gegensatz zu Riegeln eher von älteren Personen (> 40 J.) gekauft		IV/96: *∅ 30 Jahre* *20-29 J.: 50%* 30-39j.: 28% > 40 J.: 16% IV/97: *∅ 33 Jahre* 20-29 J.: 37% 30-39j.: 32% > 40 J.: 24%	*∅ 30 Jahre* < 20 J.: 9,5% *20-29 J.:54%* 30-39 J: 19% > 40 J.: 9,5%	Zielgruppe der 'Adult Chocolate Lovers' wurde erreicht < 20 J.: 9% 20-29 J.: 55% 30-39 J.: 25% > 40 J.: 11%
Beschäftigung	mittlere und niedrigere Einkommensklassen (untere Mittelschicht)		IV/96: Student*: 35% Beruf: 53% Schüler: 6% IV/97: Student*: 20% Beruf: 65% Schüler: 7%	Student: 31% Beruf: 48% Schüler: 7%	keine Angaben

[1] Expertengespräche: Lange am 05.03.98 und Moshövel am 02.04.98.

[2] Vgl. FITTKAU/MAASS (W3B-Umfrage (C), 1996), S. 23-26 und (W3B-Umfrage (E), 1997), S. 17-20.

[3] Quelle: Interne Unternehmungsdaten der Firma Lava (Auswertung von 1030 Gästebucheintragungen bis Ende April 1997).

[4] Von der Autorin geschätzte Angaben auf Basis von Telefongesprächen mit Herrn Eckert am 18.03.1998 und 26.03.98.

	Käufer zielgruppe[1]	Verwender-zielgruppe	Internet-Nutzer[2]	Online-Milka-Nutzer (04/97)[3] *'Consumer'*	Online-Milka-Paten (02/98)[4] *'Prosumer'*
Beruf			IV/96: kaufm.: 20% techn.: 60% selbständig: 13% IV/97: kaufm.: 23% techn.: 50% selbständig: 17%	kaufm.: 40% techn.: 32% selbständig: 3%	keine Angaben

*inkl. Doktoranden

Tabelle 4: **Soziodemographische Merkmale der Milka-Zielgruppen und Internet-Nutzergruppen** [eigene Darstellung]

4.4 Benchmarking zum emotionalen Themenweltansatz

Der grösste deutsche Konkurrent: Ritter-Sport

Die entscheidenden Anwendungen der Ritter-Sport-Website sind der Ritter Sport Shop, über den ausschliesslich Merchandising-Produkte vertrieben werden, und ein rein informatorisch positioniertes Gewinnspiel. Ein Informationsangebot zu den Themen 'Produkte', 'Produktionsprozess' und 'Kakaoernte' bleibt leider wie das Online-Schokoladen-Lexikon sehr oberflächlich und plakativ. Dem Bedürfnis nach aktuellen Informationen kommt das Angebot durch Hinweise auf neue Produkte und umfangreiche Pressemitteilungen. Der Online-Konsument kann lediglich an zwei Stellen einen eigenen Beitrag liefern: Zum einen dient eine 'Pinnwand' als Kommunikationsplattform, auf der bspw. Rezepte oder Schokoladentips ausgetauscht werden, zum anderen werden die Nutzer aufgefordert, eigene Beiträge in das Schokoladenlexikon einzutragen.

Die Branchenbenchmark: Hershey's

Als Benchmark der Schokoladenhersteller lässt sich die Website der amerikanischen Unternehmung Hershey's verstehen. Verschiedene eigenständige Rubriken sprechen unterschiedliche Zielgruppen an und sind entweder sachlich, teilweise mit starken Lehrelementen, oder aber sehr unterhaltend.
Das Online-Angebot von Hershey's basiert auf sechs Säulen:

1. *Detailinformationen für Investoren* (inkl. aktueller Aktien- und Devisenentwicklungen, Geschäftsberichten),
2. *Unternehmungsdaten* (Beschäftigungsinformationen, Besuche bei Hershey's),
3. *Konsumenteninformationen* (detaillierte Nährwerttabellen, Q&As, ausführliche Produktinformationen, Anleitung zum Lesen der Labels bzw. Inhaltsangaben, Kosher Listen für orthodoxe jüdische Konsumenten etc.),

4. eine *Rubrik speziell für Kinder*,
5. *spezielle Promotionen* (wie z.B. die Godzilla Promotion) und
6. ein *Geschenkeshop*.

Die Konsumenten lassen sich damit je nach ihren individuellen Bedürfnissen z.B. über informative Devisenkursstatistiken, innovative Kochrezepte, unterhaltende Gewinnspiele, kommunikative Chaträume oder eine bildende, im Vergleich zum sonstigen Informationsangebot aber eher oberflächliche 'Chocolate Tour' (welche die Stufen des Produktionsprozesses erklärt) einbinden. Interessant ist, dass bei diesem Online-Angebot *tatsächlich viele verschiedene Zielgruppen gleichermassen angesprochen werden und sich ihren spezifischen Bedürfnissen entsprechend, völlig unterschiedlich durch das Angebot bewegen.*

Weitere Aktivitäten der Lebensmittelbranche

Werden Produkte nicht als eigenständige Marke präsentiert, so lassen sie sich in Online-Homeshopping-Konzepte integrieren[5] (vgl. www.reichelt.de, www.kaisers. de) oder im Rahmen einer Shopping Mall (z.B. www.shopping24.de, www.my-world.de, www.le-shop.ch) anbieten. Diese Online-Shopping-Konzepte heben sich in ihrer Kommunikation allerdings bisher kaum von traditionellen Heim-Lieferservices des Handels ab und bieten neben einer knappen, katalogartigen Produktinformation lediglich den Vorteil eines bequemen Bestell- und Lieferservices. Im Vergleich zum herkömmlichen Heim-Lieferservice bestehen theoretisch alle Vorteile des neuen Mediums (z.B. Online-Vertrieb digitaler Güter, detaillierte und multimediale Informations- sowie direkte und interaktive Kommunikationsmöglichkeiten). Diese Vorteile werden vom Lebensmitteleinzelhandel bisher nur in Ansätzen genutzt.[6]
Ansonsten ist der Lebensmittelhandel weniger mit Produkt- als mit Programm- oder Dachmarken wie Dr. Oetker und Maggi im Internet präsent. Ein Pionier im Internet und direkter Konkurrent aus der Branche der Lebenmittelhersteller ist Dr. Oetker, der bereits seit Dezember 1995 mit einer eigenen, professionellen Website im Internet vertreten ist. Bei Dr. Oetker handelt es sich allerdings weniger um einen direkten Konkurrenten für Milka als für Kraft oder Suchard. Alle Online-Projekte für Kraft, Jacobs und Suchard werden KJS-intern von der gleichen Person geleitet. Und natürlich werden Online-Aktivitäten von Konkurrenzfirmen wie Dr. Oetker und Maggi[7] aufmerksam beobachtet. Im Vergleich zu Milka handelt es sich bei Dr. Oetker und Maggi zwar auch um einfache, aber stärker erklärungsbedürftige Produkte. Diese Produkte besitzen jeweils ein völlig anderes Markenprofil und einen komplett anderen Ansatz beim Online-Konzept. Dr. Oetker hat für seine Website einen sehr informationsorientierten Ansatz gewählt. Für Milka wurde demgegenüber eine Informationsorientie-

[5] Beispiele sind Filialhandelsketten wie Kaisers und Reichelt in Berlin. Hier wird versucht eine bestehende Filialvertriebsstruktur durch einen Homeshopping-Service zu ergänzen. Das Internet war zwar der treibende Faktor für diese Entwicklung, doch werden verschiedene Kanäle (Supermarkt, Katalog und Telefon) parallel und integriert als Informations- und Bestellmedien genutzt.

[6] Vgl. ARTHUR D. LITTLE INTERNATIONAL/LEBENSMITTEL ZEITUNG (Zukunft Handel, 1997), S. 121ff.; TOMCZAK/SCHÖGEL (Studie-FAH, 1998), S. 6, 12, 16.

[7] Im Februar 1998 wurde das 'Maggi Kochstudio', ein direktes Online-Konkurrenzangebot zu Kraft gelauncht. Milka hat bisher keine vergleichbaren Online-Konkurrenten wie Kraft mit Maggi und Dr. Oetker. Das Maggi Kochstudio ist im Vergleich zur Kraft-Website wesentlich informativer und weniger emotional. Kraft hat einen ganz anderen Ansatz und wirkt wie Milka „wesentlich peppiger, frischer und jünger".

rung als zu langweilig empfunden, hier sollte „ein anderer Ansatz“ gefunden werden[8].

Emotional aufladbare Marken

Besondere Chancen bieten gestützte, emotional aufladbare Marken bei einer Anwendung im Internet. Gelungene Beispiele sind *Salamander* mit der Figur des Lurchi und *Dr. Oetker* mit Frau Renate. Für den Webauftritt der beiden Unternehmungen wurden diese aus den 70er Jahren vertrauten Figuren wieder neu ins Leben gerufen. Im Web übernehmen sie die Aufgabe, dem Kunden Vertrauen zu vermitteln und ihn kompetent durch die Website zu leiten. Wichtig ist, dass sich der Webauftritt an den vorhandenen, über Jahre aufgebauten Brand-Values orientiert. Der Webauftritt ist unter unbedingt in die übergeordnete Markenstrategie zu integrieren, damit es bei den Kunden nicht zu kognitiven Dissonanzen und Fehlinterpretationen kommt. So übernimmt Frau Renate ihren Brand-Values entsprechend eine beratende Rolle zu den Fragen der Küche und des Kochens und nicht, wie die Milka-Kuh, eine rein unterhaltende.

5 Online-Marketing-Audit: Online-Zielsetzungen bei Verlagen

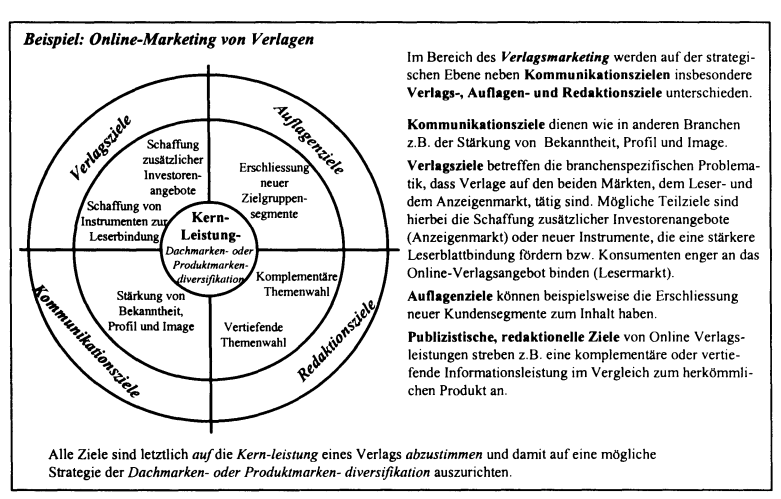


Abbildung 10: Strategische Ziele am Beispiel des Verlagsmarketing
[Quelle: KREBS (Verlagsziele, 1997), S. 54ff.]

[8] Expertengespräch: Gummig am 05.02.98.

6 Glossar

Ad Clicks: Werbeklicks; Anzahl der Klicks auf ein werbetragendes Objekt (Link), das zu einer dahinterliegenden Information eines Werbetreibenden führt.

Ad Impressions: Werbekontakte; Anzahl der abgerufenen werbetragenden Objekte (z.B. Banner).

Avatare: Automatisierte Charaktere, mit Hilfe derer reale Personen mehrdimensionale Welten im Internet durchwandeln können.

Banner, -werbung: Anzeigen im WWW. Meist sind Banners (kleine Graphiken) anklickbar, d.h. per Hyperlink mit einer Seite des beworbenen Produkts oder der Firma verbunden.

Browser: Software, die eine Navigation im Internet ermöglicht, indem Informationen zwischen Servern ausgetauscht werden. Dadurch, dass Server Informationen austauschen, lassen sich Nutzer über ihren verwendeten Browser identifizieren. Eine mögliche Kennziffer zur Beurteilung der Beliebtheit einer Website ist damit die Anzahl der auf ein Online-Angebot zugreifenden Browser. Diese indirekte Identifizierung eines Nutzers über seinen Browser erfolgt z.B. über die IP-Adresse des Computer, d.h. über sog. *Cookies*.

Corporate-Site: Website, die schwerpunktmässig Informationen der Unternehmung zum Inhalt hat.

Chat: Unterhaltung von mindestens zwei Personen über Online-Medien in Echtzeit. Beiträge können per Tastatur eingegeben werden und sind sofort für jedermann sichtbar. Die Teilnehmer müssen sich dazu in einem abgegrenzten Bereich, einem sog. *Chat-Room* befinden, der die technologische Voraussetzung für diese Applikation schafft. Während die Anwendungen ursprünglich rein textbasiert waren, können Teilnehmer in neueren aufwendigeren Applikationen wie in einem Videospiel durch virtuelle, zeichentrickartige Räume wandeln. Die Anzahl der Teilnehmer eines Chat-Rooms wird aus praktischen Gründen oft beschränkt; Ausnahmen sind moderierte Unterhaltungen z.B. sog. Live-Konferenzen mit Prominenten (vgl. auch *Videokonferenzen*). Hier können mehrere Tausend Personen anwesend sein. Durch vermehrt eingesetzte Sprachkommunikation wird die Grenze zur *Videokonferenz* immer unschärfer.

Chat-Room: Siehe *Chat*

Chunk: Aus dem Amerikanischen übersetzt 'Brocken'.

Cookies: Eine einmalig vergebene Nummer, die der Identifikation eines Browsers durch den Server einer Website dient.

Diskussionsforum: Auch als *Newsgroup* oder *Pinboard* bekannt. Teilnehmer sind aufgefordert, zu bestimmten Themen persönliche Kommentare (in Form von E-Mails) abzugeben oder fremde Beiträge zu kommentieren. Die Kommentare sind meist öffentlich und jedem Verfasser eines Beitrages kann direkt (persönlich) per E-Mail geantwortet werden. Die Kommunikation erfolgt allerdings nicht zeitgleich, sondern zeitlich versetzt. Die Teilnehmerzahl ist bei diesen Anwendungen grundsätzlich nicht beschränkt. Und so existieren Newsgroups mit hunderttausenden, dann allerdings meist passiven, nur lesenden Teilnehmern.

E-Commerce: Elektronischer Handel bzw. Online-Handel als Bestell- und Zahlungsabwicklung über das Internet.

E-Mail: Elektronische Post zwischen Anwendern eines Netzwerkes. Stellt quasi die digitalisierte Form der Briefpost dar. Grundsätzlich verbieten die sog. *Netiquettes* das Versenden von E-Mail zu Werbezwecken. Gerade im Business-to-Consumer-Bereich sollten aus diesem Grund Mailing-Angebote nur auf Anforderung oder bei ausdrücklicher Zustimmung verschickt werden. Neben der bequemen und unverzüglichen Antwortmöglichkeit, ist besonders vorteilhaft, dass Informationen bereits in digitalisierter Form vorliegt und mit entsprechender Software vollautomatisch bearbeitet und weitergeleitet werden können. Die Form der Information ist dabei nicht mehr auf reinen Text beschränkt, sondern hier können auch Graphiken, Sprach- und Filmsequenzen übertragen und mit der geeigneten Software bearbeitet werden. Eine E-Mail besitzt nicht nur eine schnellere Übermittlungsgeschwindigkeit als eine herkömmliche Postsendung, sie lässt sich auch an mehrere Adressaten gleichzeitig versenden und ist mit geringeren Kosten verbunden.

Homepage: Erster Anlauf- oder Einstiegspunkt einer Website. Sie dient der Selbstvorstellung des Anbieters und der weiteren Orientierung. Sie wird quasi als Visitenkarte im Internet verstanden bzw. ist vergleichbar mit dem Deckblatt inklusive Inhaltsverzeichnis einer Zeitschrift.

Hyperlink: Siehe *Link*

Identified User: Demographisch identifizierbare Nutzer; hierzu sind Registrierung und Anmeldung erforderlich.

IP-Adresse: IP: Internet-Protocol; numerische Adresse eines Rechners im Internet, über die er weltweit identifizierbar ist. Sie besteht aus vier durch Punkte getrennte Zahlen zwischen 0 und 255.

Link: Siehe *Hyperlink*; Text oder Graphiken auf Webseiten, die es dem Anwender ermöglichen, zu verschiedenen Lokationen innerhalb aber auch ausserhalb des betrachteten Online-Angebots zu springen.

Mailing-List: Listen zu einem bestimmten Thema (z.B. auch zu bestimmten Zeitschriften), in die sich eine Person bei Interesse 'eintragen' kann. Die persönlichen Daten dienen dazu, regelmässig, datenbankgesteuerte Serienbriefe (E-Mails) an die betreffende Person zu schicken.
Eine Person kann auch eigene Beiträge an den List-Server (den Rechner, der die entsprechende Datenbank verwaltet) schicken, der diese Nachricht dann an alle weiteren Teilnehmer der Mailing-List weiterschickt.

Multi-Player-Games: Online-Spiele, bei denen mehrere, örtlich voneinander entfernte aber über das Netzwerk verbundene Personen miteinander oder gegeneinander spielen können.

Netiquettes: Verhaltenskodex im Internet. Für Details vgl. beispielsweise HANSEN (Info-Highway, 1996), S. 117.

Newsgroup: Siehe *Diskussionsforum*

Newsletter: Per E-Mail verschickte, beispielsweise täglich oder wöchentlich z.T. nach persönlichem Interessensprofil zusammengestellte Nachrichten.

Page Impressions: Seitenabrufe; Zahl der qualifizierten Zugriffe auf eine HTML-Seite, unabhängig von den darin eingebundenen Elementen. Der Zugriff muss qualifiziert, d.h. vollständig und technisch einwandfrei sein. Seitenabrufe nicht graphikfähiger Browser werden herausgefiltert.

Pay-per-View: Pro angeschauter Sendung muss eine Gebühr entrichtet werden. Ein Beispiel ist der Fernsehkanal 'Premiere'. Bei Premiere werden die Filme allerdings noch in einer chronologischen Reihenfolge wie beim normalen Fernsehen vorgegeben.

Pinboard: Siehe *Diskussionsforum*. Der Begriff wurde ursprünglich für Anwendungen proprietärer Systeme, z.B. AOL, genutzt.

Proxy-Server: Computer, die als Zwischenspeicher für die in einem lokalen Netzwerk verbundenen Nutzer fungieren.

Search Engines: Auch Suchmaschinen: hier können Online-Nutzer Suchbegriffe eingeben und damit Datenbanken abfragen, in der viele Anbieter und Dokumente Referenzen besitzen.

Settop-Boxen: Zusatzgeräte, die einen Internetzugang über das Fernsehgerät ermöglichen. Der Fernseher wird quasi als Internet-Monitor genutzt.

Spam, Spamming: Unangeforderte und nutzlose Massen-E-Mails (üblicherweise als Reaktion der Internet-Gemeinde auf einen Regelverstoss) bzw. jede einzelne unangeforderte E-Mail.

Traffic: Nachfrage des Online-Angebots. Traffic Building, also die Maximierung der Nutzerzahlen ist eines der wichtigsten Ziele eines Online-Engagements.

Unique Ressource Locator: sog. URL; festgelegte Internet-Adresse einer Website.

User (Nutzer): Anzahl der Personen, die sich ein Online-Angebot angeschaut haben. Die Personen müssen anhand bestimmter Kennzeichen eindeutig identifizierbar sein (z.B. die in den Browser eingetragene E-Mail-Adresse).

Videokonferenzen: Lassen sich als weiterentwickelte *Chats* verstehen. Wie bei einem Chat handelt es sich um eine Kommunikation in Echtzeit. Videokonferenzen werden allerdings mit Film- und Tonsequenzen der beteiligen Personen unterstützt. Gerade moderierten Live-Konferenzen mit Prominenten werden gerne als Videokonferenz im Internet übertragen.

Video-on-Demand: Eine mögliche Funktion des digitalen, interaktiven Fernsehens: Beliebige Filme, nicht chronologisch vorgegeben, lassen sich direkt am Fernsehgerät zu Hause auswählen und anschauen. Gebühren sind nach dem *Pay-per-View*-Prinzip möglich.

Visits: Besuche; aufeinanderfolgende Seitenabrufe eines Internet-Hosts in einem definierten Zeitraum. Ein Visit gilt als abgeschlossen, wenn 15 Minuten lang kein Element abgerufen wurde.

Websites Bei einer Website[9] handelt es sich um eine seitenorientierte Darstellung und Verknüpfung von Informationen. In der Literatur existieren dafür verschiedene weitere Bezeichnungen: u.a. Information-Site,

[9] Der engliche Begiff Website ist dabei nicht zu verwechseln mit dem Begriff Web-Seite oder Online-Seite, der lediglich eine Untereinheit darstellt.

elektronisches Schaufenster, Cyber-Ad oder Web-vertising. Obwohl die Website nur einen Teilbereich eines Online-Mediums darstellt, besitzt sie alle vorab genannten Medieneigenschaften. Weiterhin können alle anderen Kommunikationsformen der Online-Medien in eine Website integriert werden (sog. Dienste-Integration). Die Website besitzt deswegen für die Marketingkommunikation mit Online-Medien eine zentrale Funktion.

Das Kommunikationsangebot, das ein bestimmter Sender zu Verfügung stellt, liegt in Form einer Website in digitaler Form vor.

Literaturverzeichnis

AEBERLI, U. (Bankenreport): Banken: Ein Brise macht noch keine Krise. In: Handelszeitung. Branchenreporte Schweiz, 1997, S. 7-10.

AKERLOF, G. A. (Quality Uncertainty): The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism. In: The Quarterly Journal of Economics. Vol. 84, 1970, S. 488-500.

ALPAR, P. (Kommerzielle Internetnutzung): Kommerzielle Nutzung des Internet. Unterstützung von Marketing, Produktion, Logistik und Querschnittsfunktionen durch Internet und kommerzielle Online-Dienste. Berlin/Heidelberg: Springer, 1996.

ANDUSCHUS, M./KOCH, F. A.; MEDIAWARE GMBH (Hrsg.) (Online-Dienste): Online. Frankfurt/M.: Januar 1996.

ANNEN, E./BELZ, C. (Direct-Marketing_01): Herausforderungen für das Direkt Marketing. Eine Studie des Schweizerischen Verbandes für Direktmarketing SVD. St. Gallen: Thexis, 1997.

ANOCZKY, O. (PC-Installationen): Computer sterben jung. In: Bilanz. Heft 10, 1997, S. 116-122.

APEL, P./OOSTING, M. (Beziehungsmanagement): Neues Marketing braucht ein verändertes Informationsmanagement. In: Blick durch die Wirtschaft. Nr. 244, 17.12.1996, S. 11.

ARMSTRONG, A./HAGEL, J. III (Community-Profit): Real Profits from Virtual Communities. In: The McKinsey Quarterly. Heft 3, 1995, S. 126-141.

ARMSTRONG, A./HAGEL, J. III (Community-Value): The Real Value of On-line Communities. In: Harvard Business manager. Heft Mai/Juni, 1996, S. 134-141.

ARTHUR D. LITTLE INTERNATIONAL/LEBENSMITTEL ZEITUNG (Zukunft Handel): Der deutsche Handel und die digitale Zukunft. Düsseldorf (unveröffentlichte Unterlage): 1997.

ASSAEL, H. (Consumer): Consumer Behavior and Marketing Action. (3. Auflage), Boston/Mass.: 1987.

BACHEM, C. (Mediaplanung): Einfach schneller schalten. Online-Mediaplanung: Grundlagen, Potentiale und Trends. In: Media-Daten & Fakten: Net-Book. Heft 1, 1997, S. 14-16.

BACHEM, C. (Online-Potentiale): Online-Marketing - Interaktion ganzheitlich gestalten. Vortragsmanuskript. In: Deutscher Multimedia Kongress. Stuttgart: Mai 1997, S. 1-3.

BACHEM, C. (Webtracking): Webtracking - Werbeerfolgskontrolle im Netz. In: WAMSER, C./FINK, D. H. (Hrsg.): Marketing-Management mit Multimedia. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1997, S. 189-198.

BACHEM, C. (Zielgruppen): Planen mit Online-Zielgruppen. In: Absatzwirtschaft. Heft 8, 1996, S. 340-346.

BACHL, T. (Einkaufstrends): Marktanteile, Käuferstrukturen und langfristige Trends. In: Convenience Shopping - Ergebnisse des 3. CPC Trendforums. Heilbronn: SFV-Verlag, September 1996, S. 23-29.

BACKHAUS, K. (I-Gütermarketing): Investitionsgütermarketing. (4. Auflage), München: Verlag Franz Vahlen, 1995.

BACKHAUS, K. (Industriegütermarketing): Industriegütermarketing. (5. Auflage), München: Verlag Franz Vahlen, 1997.

BACKHAUS, K./AUFDERHEIDE, D./SPÄTH, G.-M. (Systemtechnologie): Marketing für Systemtechnologien. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1994.

BACKHAUS, K./GLOMB, H. (Akzeptanz): Interaktive Akzeptanzgebiete - Multimedia im Marketing. In: BERGISCHE UNIVERSITÄT - GESAMTHOCHSCHULE WUPPERTAL (Hrsg.): Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften. Wuppertal: 1994, S. 1-21.

BACKHAUS, K./GLOMB, H. (Interaktivität): Interaktivität im Netz. In: BECKER, L./EHRHARDT, J. (Hrsg.): Business Netzwerke. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1996, S. 47-76.

BAHNMÜLLER, K. (Personenwagenmarkt): Nachfrage deutet Richtung und Trendwende. Personenwagenmarkt Schweiz. In: Handelszeitung. Nr. 31, 29. Juli 1998, S. 27.

BAISCH, M. (Risikowahrnehmung): Die Risikowahrnehmung in "Non-Store"-Kaufsituationen: Eine Studie zu den Bestimmungsfaktoren und ihre Bedeutung für den effizienten Einsatz der Instrumente des Direktmarketing. Wien: Service-Fachverlag, 1993.

BATRA, R./RAY, M. (Werbewirkung_02): Affective Responses Meduating Acceptance of Advertising. In: Journal of Consumer Research. Heft 2, 1986, S. 234-249.

BECKER, J. (Kundennähe): Vom Massenmarketing über das Segmentmarketing zum Kundenindividuellen Marketing (Customized Marketing). In: TOMCZAK, T./BELZ, C. (Hrsg.): Kundennähe realisieren, Ideen - Konzepte - Methoden - Erfahrungen (Fachbuch). St. Gallen: Thexis, 1994, S. 15-30.

BEKKERS, W. (Fernsehnutzung): Fernsehnutzung im digitalen Zeitalter. Das Konvergenzthema in Zuschauererwartungen und Expertenmeinungen am Beispiel Niederlande. In: Media Perspektiven. Heft 2, 1998, S. 83-86.

BELK, R. (Situational Variables): Situational Variables and Consumer Behaviour. In: Journal of Consumer Research. 1975, S. 157-164.

BELK, R. (Verbrauchersituationen): Entwicklung produktspezifischer Klassifikationen von Verbrauchersituationen. In: MEFFERT, H./STEFFENHAGEN, H./FRETER, H. (Hrsg.): Konsumentenverhalten und Information. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1979, S. 333-351.

BELLMANN, K./MACK, O. (Virtuelles Marketing): Virtuelle Unternehmen und Database Marketing. In: LINK, J./BRÄNDLI, D./SCHLEUNING, C./KEHL, R. E. (Hrsg.): Handbuch Database Marketing. Ettlingen: IM Fachverlag Marketing-Forum, 1997, S. 569-581.

BELZ, C. (Analogien): Marketing-Analogien. In: Thexis. Heft 2, 1985, S. S. 8-10.

BELZ, C. (Geschäftsbeziehungen): Management von Geschäftsbeziehungen. Konzepte -

Integrierte Ansätze - Anwendungen. (2. Auflage, ehem. Fachbuch), St. Gallen/Wien: Thexis, Ueberreuter, 1998.

BELZ, C. (Konstruktives Marketing): Konstruktives Marketing. Marketing-Diagnose und Lösungen für umkämpfte Märkte in Sättigung, Stagnation und Schrumpfung. Savosa/St. Gallen: Auditorium, 1989.

BELZ, C. (Leistungssysteme): Leistungssysteme. In: BELZ, C. (Hrsg.): Festschrift, Bd. 2: Leistungs- und Kundensysteme. St. Gallen: Thexis, 1997, S. 12-39.

BELZ, C. (Marketingforschung): Marketingforschung. Doktorandenunterlagen. Forschungsinsitut für Absatz und Handel: Universität St. Gallen, 1993.

BELZ, C. unter Mitarbeit von KUSTER, K./WALTI, C. (Verkaufskompetenz): Verkaufskompetenz (Fachbuch). St. Gallen: Thexis, 1996.

BELZ, C./BIRCHER, B./BÜSSER, M. ET AL. (Erfolgreiche Leistungssysteme): Erfolgreiche Leistungssysteme. Stuttgart: Schäffer Verlag, 1991.

BELZ, C./HAEDRICH, H./KÜNZLER, H.-P. (Direct Marketing): Strategisches Direct Marketing. Wien: Ueberreuter, 1997.

BELZ, C./SPIES, S. (Integration Consulting Efforts): Ganzheitliches Marketing. In: Thexis. Heft 5, 1992, S. 11-16.

BENJAMIN, R. I./WIGAND, R. T. (e-commerce): Electronic Commerce: Effects on Electronic Markets. In: http://jcmc.huji.ac.il/vol1/issue3/wigand.html. Internet: 1995 (am 31.7.97).

BENJAMIN, R. I./WIGAND, R. T. (Virtual-Chains): Electronic Markets and Virtual Chains in the Information Superhighway. In: Sloan Management Review. Winter, 1995, S. 62-72.

BERENS, H./KIEFER, M.-L./MEDER, A. (Rundfunk-Mediennutzung): Spezialisierung der Mediennutzung im dualen Rundfunksystem. Sonderauswertungen zur Langzeitstudie Massenkommunikation. In: Media Perspektiven. Heft 2, 1997, S. 80-102.

BERRES, A. (e-commerce_01): Marketing und Vertrieb mit dem Internet. Berlin: Springer, 1997.

BERTELSMANN AG (Hrsg.) (Geschäftsbericht): Geschäftsbericht 1996/1997. Gütersloh: Dezember 1997.

BERTHON, P./PITT, L./WATSON, R. T. (Advertising Medium): The World Wide Web as an Advertising Medium. In: Journal of Advertising Research. Nr. 1, 1996, S. 43-54.

BEUKERT, L. (Milka): Kauen darf die lila Kuh - springen nicht. In: Handelsblatt. Nr. 33, 17.02.1998, S. 42.

BILAND, G. (Studie-ZH): 33, gebildet, liberal. Internet-Studie über die Bevölkerung des Kantons Zürich. In: Marketing & Kommunikation. Heft 4, 1997, S. 5.

BISCHOFF, J.F. (Zahlungsverkehr): Gesicherter Zahlungsverkehr im Internet. Vortragsunterlage. In: 8. GfM Marketing-Trend-Tagung: Cyber Kontinent - ein Markt ohne Grenzen. Zürich: 22.04.1998, S. 1-11.

BODENDORF, F./SCHULZ, A. (Online-Wettbewerb): Globale elektronische Märkte - Aspekte des Wettbewerbs und der Unternehmensstrategie. In: HALLER, M. (Hrsg.): Globalisierung der Märkte - Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre. Bern: Verlag Paul Haupt, 1993, S. 111-125.

BOETTIGER, A. (Kriterien): Damit Sie nichts vergessen. Wichtige Kriterien im Überblick. In: Direkt Marketing. Nr. 12, 1997, S. 16f.

BOGNER, W. (Online-Validität): Die Validität von Online-Befragungen. In: Planung & Analyse. Heft 6, 1996, S. 9-12.

BÖING, C. (Userprofil_01): Nutzerstruktur des Internet. Informationsprofil. In: IfM-News der Universität Münster. Heft 3, 1996, S. 27-29.

BONOMA, T. V. (Case Research): Case Research in Marketing: Opportunities, Problems and Process. In: Journal of Marketing Research. Nr. 5, 1985, S. 199-208.

BOOZ, ALLEN & HAMILTON (Hrsg.) (Mobilfunk): Mobilfunk. Vom Statussymbol zum Wirtschaftsfaktor. Frankfurt/M.: Institut für Medienentwicklung und Kommunikation (IMK) in der Verlagsgruppe FAZ, 1995.

BOOZ, ALLEN & HAMILTON (Hrsg.) (Zukunft Multimedia): Zukunft Multimedia. Grundlagen, Märkte und Perspektiven in Deutschland. Frankfurt/M.: Institut für Medienentwicklung und Kommunikation (IMK) in der Verlagsgruppe FAZ, 1995.

BORNMAN, H./SOLMS, S.H. VON (Definitions): Hypermedia, Multimedia and Hypertext - Definitions and Overview. In: Electronic Library. Heft 4/5, 1993, S. 259-268.

BOSSHART, D. (Vortrag): Der Tamagotschi-Effekt. Mehr Werte für die Kundenkommunikation im digitalen Zeitalter. Vortrag im Rahmen der öffentlichen Vorlesungen an der Universität St. Gallen: 25. Juni 1998.

BOWERS, T./SINGER, M. (financial-services): Who will capture value in on-line financial services. In: The McKinsey Quarterly. Heft 2, 1996, S. 78-83.

BREITER, A./BATINIC, B. (GfK-Befragungsmethodik): Das Internet als Basis für elektronische Befragungen. In: GfK Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung. Nr. 2, 1997, S. 214-229.

BRUHN, M. (Marketing): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. (2., überarb. Auflage), Wiesbaden: Gabler Verlag, 1995.

BRUHN, M. (Marketingbegriffe): Marketing in der Sackgasse? Neue Spielregeln für die Praxis. In: Köhler, R. (Hrsg.): Jahrbuch Marketing-Kommunikation. St. Gallen: Künzler-Bachmann, 1997, S. 11-14.

BRUHN, M. (Multimedia-Kommunikation): Multimedia-Kommunikation. München: Verlag C.H. Beck, 1997.

BUCHANAN, R. W./LUCASZEWSKI, C. (Measuring Impact): Measuring the Impact of Your Web Site. New York/Chichester, John Wiley & Sons: 1997.

BUDDE, N. F. (Wall Street Journal): The Wall Street Journal Interactive Edition. Vortrags-

unterlage. In: 4th Interactive Publishing Conference. Zürich: 14.11.97, S. 1-22.

BUMBA, F. (E-Distibution): Distribution in Zeiten des Electronic Business. In: Electronic Shopping - Ergebnisse des 5. CPC Trendforums. Heilbronn: SFV-Verlag, Juli 1997, S. 43-47.

BUNDESAMT FÜR STATISTIK (Hrsg.) (Wohnbevölkerung): Ständige Wohnbevölkerung der Schweiz. Fax-Unterlage aufgrund telefonischer Anfrage. Bern: 31.12.1997.

BURDA (Hrsg.) (Medien): Burda Anzeigen-Marktforschung: Medien im Jahr 2000. In: Marketing Journal. Nr. 2, 1995, S. 86-88.

BUTLER, P./HALL, T. W./HANNA, A. M. ET AL. (revolting interaction): A revolution in interaction. In: The McKinsey Quarterly. Heft 1, 1997, S. 4-23.

CAMERON, D. (Internetbusiness): Implementing the Internet for Business. Chichester: Computer Technology Research Corp., 1995.

CARROLL, J./BROADHEAD, R. (Advantage): The Canadian Internet Advantage. Englewood Cliffs/New Jersey: Prentice Hall, 1995.

CARTELLIERI, C./PARSONS, A. J./RAO V. (advertising impact): The Real Impact of Internet Advertising. In: The McKinsey Quarterly. Heft 3, 1997, S. 45-63.

CARTER, D. (Intel): Interaktives Marketing. In: Harvard Business manager. Heft 2, 1997, S. 79.

CHRISTENER, P. (Distribution): Distribution: Wie der Blitz. In: Handel heute. Heft 5, 1997, S. 29-30.

CHRISTENER, P. (Lädelisterben): Das nächste Lädelisterben. In: Handel heute. Heft 5, 1997, S. 10-11.

CHRISTENER, P. (SET): SET: Auf Franken und Rappen. In: Handel heute. Heft 5, 1997, S. 24-25.

CLARK, D. D. (Online-Pricing): A Model for Cost Allocation and Pricing in the Internet. In: http://www.press.umich.edu/jep/works/ClarkModel.html. Internet: March 1995

CLARKE, R. (Cyberculture): Encouraging Cyberculture. In: http://www.anu.edu.au /people /Roger.Clarke/II/EconCyberCulture.html. Internet: 1997, S. 1-13.

COBUS GMBH (Werbewahrnehmung): Internet Studie: Werbewahrnehmung und Werbeakzeptanz. Karlsruhe: Januar 1997.

COPELAND, M. (Buying Habits): The Relation of Consumers' Buying Habits to Marketing Methods. In: Harvard Business Review. Heft 1, 1923, S. 282-289.

COX, D. F. (Risk Handling): Risk Handling in Consumer Behavior. In: Cox, D. F. (Hrsg.): Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior. Boston/Mass.: 1967, S. 34-81.

CRONIN, M. J. (Strategy Handbook): The Internet Strategy Handbook. Boston: 1996.

DAMASCHKE, G. (e-commerce): E-Commerce. In: ZD Internet Professionell. Mai, 1997, S. 53-57.

DARBY, M. R./KARNI, E. (Vertrauenseigenschaften): Free Competition and the Optimal Amount of Fraud. In: Journal of Law and Economics. Vol. 16, 1973, S. 67-88.

D'AVENI, R. A. (Hyperwettbewerb): Hyperwettbewerb. Strategien für die neue Dynamik der Märkte. New York/Frankfurt/M.: Campus Verlag, 1995.

DAVIS, S. (Future Perfect): Future Perfect. Reading M.A.: 1987.

DEIGHTON, J. (Interaktives Marketing): Interaktives Marketing. In: Harvard Business manager. Heft 2, 1997, S. 70-83.

DEIMEL, K. (Involvement): Grundlagen des Involvement und Anwendung im Marketing. In: Marketing ZFP. Heft 3, 1989, S. 153-161.

DELTA CONSULTING GROUP/MICROSOFT (Central Garage): Lösung für den Handel: Autokauf - erst virtuell, dann wirklich. St. Gallen: Informationsflyer, 1998.

DELTA CONSULTING GROUP/MICROSOFT (Martel): Vom Eichenfass ins Internet zum Weinkenner - auf einen Klick. St. Gallen: Informationsflyer, 1998.

DEMOSCOPE (Hrsg.) (Bulletin_01): Idealtypen, dargestellt in Bildern. In: Bulletin. Ausgabe: August, 1996, S. 6-8.

DEMOSCOPE (Hrsg.) (Bulletin_02): Jugend 2000. In: Bulletin. Ausgabe: April, 1998, S. 4.

DICKEL, J./SENN, C. (Internet-Ausblick): Internet im Industriegütermarketing - Ein Ausblick. In: BELZ, C./TOMCZAK, T. (Hrsg.): Internet im Industriegütermarketing. Status quo und Entwicklungsperspektiven am Beispiel der Schweizer Werkzeugmaschinen-Industrie. Fachbericht Nr. 4. St. Gallen: Thexis, 1997, S. 110-113.

DICKEL, J./SENN, C. (Internet-I-Güter-Marketing): Internet: Herausforderung und Chance für Industriegüterunternehmungen. In: BELZ, C./TOMCZAK, T. (Hrsg.): Internet im Industriegütermarketing. Status quo und Entwicklungsperspektiven am Beispiel der Schweizer Werkzeugmaschinen-Industrie. Fachbericht Nr. 4. St. Gallen: Thexis, 1997, S. 1-4.

DILLER, H. (Kundenbindung): Kundenbindung als Marketingziel. In: Marketing ZFP. Heft 2, 2. Quartal 1996, S. 81-94.

DILLER, H.; DILLER, H. (Hrsg.) (Beziehungslebenszyklus): Kundenbindung als Zielvorgabe im Beziehungs-Management. Arbeitspapier Nr. 40. Universität Nürnberg-Erlangen: Arbeitspapier Nr. 60 des Lehrstuhls für Marketing, 1995.

DONATON, S. (online content): The battle for online content. In: Advertising Age. 66. Heft 20, 1995, S. 16, 18.

DRATVA, R. (Informationsdienste): Elektronische Informationsdienste: Zukunftsweisende Konzepte und prototypische Umsetzung im Bankenbereich. In: SCHMID, B. ET AL. (Hrsg.): Electronic Mall: Banking und Shopping in globalen Netzen. Stuttgart: Teubner, 1995, S. 95-179.

DYLLICK, T. (Forschungsmethodik): Forschungsmethodik: Seminar zum Doktorandenfachprogramm Ökonomie und Ökologie (unveröffentlichte Unterlage). St. Gallen: Universität St. Gallen, Sommersemester 1998.

ELLSWORTH, J. H./ELLSWORTH, M. V. (Internet-Business): The Internet Business Book. New York/Chichester: John Wiley & Sons, 1994.

ENGELHARDT, W. H./KLEINALTENKAMP, M./RECKENFELDBÄUMER, M. (Leistungsbündel): Leistungsbündel als Absatzobjekte - Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen. In: ZfbF. Heft 5, 1993, S. 395-426.

ERICHSON, B./MARETZKI, J. (Werbeerfolgskontrolle): Werbeerfolgskontrolle. In: BERNDT, R./HERMANNS, A. (Hrsg.): Handbuch der Marketing-Kommunikation. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1993, S. 521-560.

ERNST, M./HOFMANN, W./WALPUSKI, D. (Preiswettbewerb): Erhöhter Preiswettbewerb durch Informationsmärkte - theoretische Analyse und empirischer Befund. In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung. 1995, S. 65-84.

EUSTERBROCK, C./KOLBE, L. (Online-Services-Handlungsrichtlinien): Aufbau und Gestaltung von Online-Services für den privaten Haushalt. Handlungsrichtinien zur Nutzung von Marketing-Potentialen. In: Der Markt. Heft 3, 1995, S. 133-146.

EVANS, P. B./WURSTER, T. S. (Information Economics): Strategy and the New Economics of Information. In: Harvard Business Review. September-October, 1997, S. 71-82.

EVANS, P. B./WURSTER, T. S. (neue Informationsökonomie): Die Internet-Revolution: Alte Geschäfte vergehen, neue entstehen. In: Harvard Business manager. Heft 2, 1998, S. 51-62.

FANTAPIÉ ALTOBELLI, C. (Neue Medien): Die 'Neuen Medien' als Werbeträger. In: Berndt, R./Hermanns, A. (Hrsg.): Handbuch der Marketing-Kommunikation. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1993, S. 437-462.

FANTAPIÉ ALTOBELLI, C./HOFFMANN, S. (MGM_01): Werbung im Internet. München: MGM Media Gruppe, Januar 1996.

FANTAPIÉ ALTOBELLI, C./HOFFMANN, S. (MGM_02): Die optimale Online-Werbung für jede Branche. Was Nutzer von Unternehmensauftritten im Internet erwarten. Die erste Analyse zur Online-Werbung für zehn Schlüsselbranchen. München: MGM Media Gruppe, Dezember 1996.

FAULSTICH, W. (Medientheorien): Medientheorien. Einführung und Überblick. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht, 1991.

FINK, D. H./WAMSER, C. (Marketing-Mix_01): Die klassischen 4 P's mit Multimedia reicher machen. In: Marketing Journal. Nr. 3, 1996, S. 194-196.

FISCHER, O. (Milka): Adelheid geht wieder auf die Weide. In: Werbeforschung & Praxis. Nr. 5, 1998, S. 92.

FITTKAU, S./MAASS, H. (W3B-Umfrage(A)): Das deutschsprachige World Wide Web (W3B).

Studie Nr. 1. Hamburg: Nov. 1995.

FITTKAU, S./MAASS, H. (W3B-Umfrage(B1)): Das deutschsprachige World Wide Web (W3B). Studie Nr. 2. Hamburg: April/Mai 1996.

FITTKAU, S./MAASS, H. (W3B-Umfrage(C)): Das deutschsprachige World Wide Web (W3B): WWW-Benutzer-Analyse. Studie Nr. 3. Hamburg: Oktober/November 1996.

FITTKAU, S./MAASS, H. (W3B-Umfrage(D)): Das deutschsprachige World Wide Web (W3B): WWW-Benutzer-Analyse. Studie Nr. 4 (Kurzfassung). Hamburg/ Internet: http://www.w3b.de, April/Mai 1997.

FITTKAU, S./MAASS, H. (W3B-Umfrage(E)): Das deutschsprachige World Wide Web (W3B): WWW-Benutzer-Analyse. Ergebnisband: Soziodemographie und Online-Nutzungsverhalten. (Studie Nr. 5). Hamburg: Oktober/November 1997.

FITTKAU, S./MAASS, H. (W3B-Umfrage(E2)): Das deutschsprachige World Wide Web (W3B): WWW-Benutzer-Analyse. Ergebnisband: Kommunikation/Werbung/Shopping/Finanzdienstleistungen. (Studie Nr. 5). Hamburg: Oktober/November 1997.

FITTKAU, S./MAASS, H. (W3B-Umfrage(F)): Das deutschsprachige World Wide Web (W3B): WWW-Benutzer-Analyse. Pressemitteilung zur sechsten Studie. Hamburg: 10.06.98, S. 1-3.

FLANAGAN, D. S. (Supermarket Direct): Man muss dem Kunden sagen, warum sie uns brauchen. 'Supermarket Direct' (Interview). In: Smartshop - Supplement der Rundschau für den Lebensmittelhandel. Heft 5, 1997, S. 8-11.

FORSTER, T. (Methodenstreit): Methodenstreit. In: W&V werben und verkaufen. Heft 33, 1997, S. 92-93.

FREUDIGER, M. P./REICHMUTH, D. P. (Schweizer Versandhandel online): Schweizer Versandhandel im Internet. In: Marketing & Kommunikation. Heft 9, 1997, S. 25f.

FRITZ, A. (Lesen_01): Lesen im Medienumfeld. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, 1991.

FROSCHAUER, U./LUEGER, M. (qualitatives Interview): Das qualitative Interview zur Analyse sozialer Systeme. Wien: WUV-Universitätsverlag, 1992.

FUZINSKI, A. D./MEYER, C. (Ratgeber): Der Internet Ratgeber für erfolgreiches Marketing: mit umfangreichen Checkisten. Düsseldorf/Regensburg: Metropolitan, 1997.

GEBAUER, O. (Julius Meinl): Julius Meinl Hauszustellung: der führende Liefer-Service in Wien. In: Smartshop – Supplement der Rundschau für den Lebensmittelhandel. Heft 5, 1997, S. 4-5.

GEPPERT, D./GREIPL, E./MÜLLER, S. (Interaktives Fernsehen): Interaktives Fernsehen als Kommunikations- und Distributionskanal: Kenntnisstand, Interessen und Akzeptanz der Verbraucher. In: TROMMSDORFF, V. (Hrsg.): Positionierung des Handels: Handelsforschung 1996/97. Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel Berlin (FfH). Wiesbaden: Gabler Verlag, 1996, S. 165-184.

GERLING, M. (Wein): Sam's Wines & Spirits. In: Dynamik im Handel. Heft 2, 1998, S. 26-27.

GERLOFF, H. (Business): Business statt Hype. In: Marketing & Kommunikation. Nr. 4, 1997, S. 12.

GERPOTT, T. J./HEIL, B. (Wettbewerbsstrategien): Wettbewerbsstrategien von Online-Diensteanbietern. Erfolg durch aktive Organisation elektronischer Märkte. In: Die Unternehmung. Heft 4, 1997, S. 297-314.

GERTIS, H. (Web-Communities): Virtual Communities: Cyber Menschen im Netz. In: Internet World. Heft 11, 1997, S. 16-21.

GILMORE, J. H./PINE, B. J. (Mass Customization): Massenproduktion - auf Kunden zugeschnitten. In: Harvard Business manager. Heft 4, 1997, S. 105-113.

GRÄF, H. (Martel): Martel AG: Online Marketing. In: BELZ, C. (Hrsg.): Akzente im innovativen Marketing. St. Gallen/Wien: Thexis, Ueberreuter, 1998, S. 503-507.

GRÄF, H. (Profilierung): Profilierung durch Online Marketing. Chancen und Risiken der Nutzung elektronischer Märkte für Kunden und Unternehmungen. In: Thexis. Heft 1, 1997, S. 47-50.

GRÄF, H./SCHÖGEL, M. (ZKB-Projekt): Unterlage zur Abschlusspräsentation: Online Marketing - Kommunikation und Vertrieb auf dem Internet. Vertrauliche, unveröffentlichte Projektunterlage. St. Gallen: Juli 1997.

GRÄF, H./TOMCZAK, T.; BELZ, C./TOMCZAK, T. (Hrsg.) (Fachbericht): Online Marketing. Chancen und Risiken der Nutzung elektronischer Märkte für Kunden und Unternehmungen am Beispiel der Electronic Mall Bodensee (Ergebnisse einer empirischen Untersuchung). Fachbericht Nr. 2. St. Gallen: Thexis, 1997.

GREBE, M./KERSCHER, B. (Bankinnovation): Innovationen im Electronic Banking. In: Die Bank. Heft 11, 1997, S. 688-691.

GRIESE, J./SIEBER, P. (Internet-Nutzen): Internet. Nutzung für Unternehmungen. (Schriften zum Marketing, Bd. III), Bern/Stuttgart/Wien: Verlag Paul Haupt, 1996.

GROOS, S. A. (Zielmanagement): Integriertes Zielmanagement. Ausrichtung der Variantenvielfalt auf die Kundenbedürfnisse durch Leistungssysteme im Business-to-Business-Markt. Universität St. Gallen: Dissertation Nr. 2052, 1997.

GRÜNE, H./URLINGS, S. (Nutzungsmotive): Motive der Onlinenutzung. In: Media Perspektiven. Heft 9, 1996, S. 493-498.

GRUNER + JAHR (Branchenbild-1): Branchenbild: Schokolade, Pralinen, Schokoladenriegel. Nr. 18. Hamburg: April 1997.

GRUNER + JAHR (Branchenbild-2): Branchenbild: Wein. Nr. 11. Hamburg: April 1996.

GRUNER + JAHR (Branchenbild-3): Branchenbild: Rund ums Auto. Nr. 23. Hamburg: Oktober 1997.

GRUNER + JAHR (Branchenbild-5): Branchenbild: Geld und Vermögen. Nr. 43. Hamburg:

Dezember 1997.

GRUNER + JAHR (Branchenbild-6): Branchenbild: Kaugummi, Bonbons. Nr. 14. Hamburg: Mai 1995.

GRÜNEWALD, S./GRÜNE, H. (Userprofil_02): Die Seele im Netz. Köln: Institut für qualitative Markt- und Wirkungsanalysen (IFM), 1996.

GÜMBEL, R./WORATSCHEK, H. (Institutionenökonomie): Institutionenökonomie. In: TIETZ, B./KÖHLER, R./ZENTES, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing. (2. Auflage), Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1995, S. 1008-1019.

GUMMIG, C. (Vortrag_01): Communities im Internet - Ein Praxisbericht. In: Management Circle-Konferenz "Kundenclubs und Virtual Communities im Internet". Düsseldorf: 26.01.1998.

GUMMIG, C. (Vortrag_02): Innovative Kommunikationskonzepte im Internet für Low- und High-Involvement-Leistungen am Beispiel von www.Milka.de und www.Expo2000.de. Vortrag im Rahmen einer öffentlichen Vorlesung an der Universität St. Gallen: 17. Juni 1998.

GVU (Hrsg.) (8th GVU): 8th GVU WWW User Surveys. Georgia Institute of Technology/ Internet: http://www.cc.gatech.edu/gvu/user_surveys/survey-1997-10/#exec, Dezember 1997.

HAEDRICH, G./TOMCZAK, T. (Emotionalisierung): Erlebnis-Marketing: Angebots-Differenzierung durch Emotionalisierung. In: Thexis. Nr.1, 1988, S. 35-41.

HAEDRICH, G./TOMCZAK, T. (Produktpolitik): Produktpolitik. Stuttgart/Berlin/Köln: Verlag W. Kohlhammer, 1996.

HAEDRICH, H. (Direct Marketing): Direct Marketing als Ansatz zur Standardisierung der Marktbearbeitung für Investitionsgüter. Universität St. Gallen: Disseration Nr. 2054, 1997.

HAEFELY, A. (Interneteinsatz): 17 Milliarden Franken für die Infomatik. In: Computerworld. Nr. 16, 14. April 1998, S. 4.

HAGEL, J. III/ARMSTRONG, A. (Net Gain Buch): Net Gain. Boston/Mass.: Harvard Business School Press, 1997.

HAGEL, J. III/ARMSTRONG, A. (Net Gain): Net Gain. Expanding markets through virtual communities. In: The McKinsey Quarterly. Heft 1, 1997, S. 140-153.

HAGEL, J. III/BERGSMA, E. E./DHEER, S. (Electronic Networks): Placing your Bets on Electronic Networks. In: The McKinsey Quarterly. Heft 2, 1996, S. 56-67.

HAGEL, J. III/EIDENMANN, T. R. (Multimedia-Landscape): Navigating the Multimedia Landscape. In: The McKinsey Quarterly. Heft 3, 1994, S. 39-55.

HAGEL, J. III/LANSING, W. J. (Customer): Who owns the Customer. In: The McKinsey Quarterly. Heft 4, 1994, S. 63-75.

HAGEL, J. III/RAYPORT, J. F. (customer battle): The Coming Battle for Customer Information. In: The McKinsey Quarterly. Heft 3, 1997, S. 65-77.

HAGEL, J. III/RAYPORT, J. F. (informediaries): The new informediaries. In: The McKinsey Quarterly. Heft 4, 1997, S. 54-70.

HALBACH, W. R. (Interface-Theorie): Interfaces: Medien- und kommunikationstheoretische Elemente einer Interface-Theorie. München: Fink, 1994.

HANSEN, H. R. (Info-Highway): Klare Sicht am Info-Highway. Geschäfte via Internet & Co. Wien: Verlag Orac, 1996.

HARRINGTON, L./REED, G. (e-commerce): Electronic commerce (finally) comes of age. In: The McKinsey Quarterly. Heft 2, 1996, S. 68-77.

HAX, H. (Theorie der Unternehmung): Theorie der Unternehmung - Information, Anreize und Vertragsgestaltung. In: ORDELHEIDE, D./RUDOLPH, B./BÜSSELMANN, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie. Stuttgart: C.E. Poeschel, 1991, S. 51-72.

HEIN, F./VICHR, A. W./SEGERER, J. (Wirtschaftlichkeitsbetrachtung): Wirtschaftlichkeitsbetrachtung und Einsatzbeispiele von interaktiven Verkaufsförderungssystemen. In: HÜNERBERG, R./HEISE, G. (Hrsg.): Multi-Media und Marketing. Grundlagen und Anwendungen. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1995, S. 193-206.

HEISE, G. (Online-M@rketing): Die Online-Dienste. In: HÜNERBERG, R./HEISE, G./MANN, A. (Hrsg.): Handbuch Online-Marketing - Wettbewerbsvorteile durch weltweite Datennetze. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, 1996, S. 53-81.

HELLER, K. (SensoNet): Auf Vorrat Denken. In: IHA-GfM News, Trends und Informationen aus der Markt- und Meinungsforschung. Heft 3, 1997, S. 22-24.

HELLIGE, H.D. (Telekommunikationsdienste): Leitbilder, Strukturprobleme und Langzeitdynamik von Teletex. Die gescheiterte Diffusion eines Telematik-Dienstes aus der Sicht der historischen Technikgeneseforschung. In: MAHLER, A./STOETZER, M.-W. (Hrsg.): Die Diffusion von Innovationen in der Telekommunikation. Berlin/Heidelberg/New York: Springer, 1995, S. 195-218.

HENSMANN, J. (Multimediatrends): Wohin steuert Multimedia - Status quo und Trends aus Anbietersicht. In: MEFFERT, H./BACKHAUS, K. (Hrsg.): Multimedia im Marketing - neue Wege zum Kunden? Dokumentation des Workshops vom 30. Oktober 1996, Dokumentationspapier 110. Münster: Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., 1997, S. 17-24.

HERMANNS, A./FLORY, M. (Kundenintegration): Elektronische Kundenintegration im Investitionsgütermarketing. Eine Studie über die Akzeptanz von vertriebsunterstützenden Informations- und Kommunikationstechniken durch Kunden. In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung. Heft 4, 1995, S. 387-406.

HINRICHS, C. (Bank): Multimedia im Bank-Marketing. In: SILBERER, G. (Hrsg.): Marketing mit Multimedia. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1995, S. 153-184.

HIRSHLEIFER, J. (Theory of Information): Economics of Information - Where Are We in the Theory of Information? In: American Economic Review. Heft 2, 1973, S. 31-39.

HÖCHLI, R. (PKS-Trend): MEGA! Vortragsunterlage. In: Publikumsvortrag im Hotel Zürich. Zürich: 27. Oktober 1995, S. 1-14.

HOFFMAN, D. L./NOVAK, T. P. (Networked Environments): Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations. In: Journal of Marketing. July, 1996 (erstmals unter http://www2000.osgm.vanderbilt.edu, july11.1995), S. 50-68.

HOFFMAN, D. L./NOVAK, T. P./CHATTERJEE, P. (Scenarios): Commercial Scenarios for the Web: Opportunities and Challenges. In: http://shum.huji.ac.il/jcmc/vol1/issue3/hoff man.html. Internet: 7. August 1995, S. 1-19.

HOFFMANN, D./SCHRÖDER, H.-U./WEISSBARTH, R. (Telekommunikation): Produkt- und Anwendungsentwicklung - Fokus Kundennutzen. In: BOOZ, ALLEN & HAMILTON (Hrsg.): Telekommunikation in der Welt von morgen. Frankfurt/M.: Institut für Medienentwicklung und Kommunikation (IMK) in der Verlagsgruppe FAZ, 1997, S. 167-183.

HÖHN, J. (Dell): Dell wird zum Modell. In: Handelszeitung. Nr. 9, 25.02.98, S. 3.

HOPF, M. (Informationsökonomie): Ausgewählte Probleme zur Informationsökonomie. In: WiSt. Heft 6, 1983, S. 313-318.

HORBERT, C. (Wein): Weinkauf ist Vertrauenssache. In: Dynamik im Handel. Heft 2, 1998, S. 16-20.

HORVÁTH, P. (Controlling): Controlling. (6. Auflage), München: Vahlen, 1996.

HULY, H.-R./RAAKE, S. (Marketing Online): Marketing Online. Gewinnchancen auf der Datenautobahn. Frankfurt/M.: Campus Verlag, 1995.

HÜNERBERG, R. (Kommunikation): Online-Kommunikation. In: HÜNERBERG, R./HEISE, G./MANN, A. (Hrsg.): Handbuch Online-Marketing – Wettbewerbsvorteile durch weltweite Datennetze. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, 1996, S. 107-130.

HÜNERBERG, R. (Marketingdimension): Online: Die neue Marketingdimension. In: HÜNERBERG, R./HEISE, G./MANN, A. (Hrsg.): Handbuch Online-Marketing - Wettbewerbsvorteile durch weltweite Datennetze. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, 1996, S. 13-30.

HÜNERBERG, R./HEISE, G. (Multi-Media): Multi-Media und Marketing. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1995.

HÜNERBERG, R./HEISE, G./MANN, A. (Hrsg.) (Online-M@rketing): Handbuch Online Marketing. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, 1996.

HÜNERBERG, R./KULLA, B. (Kommunikation): Multi-Media - die Marketing-Kommunikation der Zukunft? In: Multi-Media und Marketing. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1995, S. 367-386.

IHA-GFM (Vademecum '96): Vademecum 1996. Hergiswil: Dezember 1995.

IMWINKELRIED, D. (Bankenrangliste): Die 50 grössten Banken der Schweiz. In: Handelszeitung. Nr. 31, 29. Juli 1998, S. 28f.

INSTITUT FÜR DEMOSKOPIE ALLENSBACH (Hrsg.) (ACTA - Bd.1): ACTA '97 (Berichtsband I: Märkte). Allensbacher Computer- und Telekommunikations-Analyse. Allensbach: 1997.

IRIS (Internet-Studie_03): Business and Consumer Attitudes on the Internet. An 18 country study (Executive Summary). Brüssel: International Research Institutes, 1996.

IUCOLANO, D. (1-800-FLOWERS): Being where the customer is. Erfahrungen bei 1-800-FLOWERS. Vortragsunterlage. In: Frankfurter MultiMedia Tage 1997. Frankfurt/M.: 26./27. November 1997.

JACOB, F./KLEINALTENKAMP, M. (Kostenwirkungen): Einzelkundenbezogene Produktgestaltung: Ergebnisse einer empirischen Erhebung. Berlin: Arbeitspapier Nr. 4 der Reihe "Business-to-Business-Marketing", 1994.

JANSEN, H. (Spezialversender): Online-Shopping: Spezialversender auf dem Vormarsch. In: Dynamik im Handel. Heft 8, 1997, S. 22-25.

JARZINA, K. R. (Akzeptanzforschung): Wirkungs- und Akzeptanzforschung zu interaktiven Multi-Media-Anwendungen im Marketing. In: HÜNERBERG, R./HEISE, G. (Hrsg.): Multi-Media und Marketing. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1995, S. 39-56.

JASPERSEN, T. (Online-Messkriterien): Ein Schritt in die richtige Richtung. In: Absatzwirtschaft. Heft 11, 1996, S. 65-66.

JASPERSEN, T./LANGE, M. (Rahmenbedingungen): Online-Rahmenbedingungen. In: HÜNERBERG, R./HEISE, G./MANN, A. (Hrsg.): Handbuch Online-Marketing - Wettbewerbsvorteile durch weltweite Datennetze. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, 1996, S. 31-52.

JUPITER COMMUNICATIONS (Hrsg.) (College Marketing): As College Marketing Hits the Web. Jupiter Predicts Billion-Dollar Turf War. In: http://www.jup.com/ jupiter/release/ 9709/college.shtml. Internet: 19.09.1997.

JUPITER COMMUNICATIONS (Hrsg.) (Prognosen): Jupiter Model Defines Online Ad/Direct Marketing Convergence. Projections of Online Advertising and Marketing Revenues. In: http://www.jup.com/jupiter/release /9708/online.shtml. Internet: August 1997.

JUPITER COMMUNICATIONS (Hrsg.) (Shopping Report): 1998 Online Shopping Report. Excecutive Summary. In: http://www.jup.com/research/reports/shopping.shtml. Internet: November 1997.

KAAS, K. P. (Diffusion): Diffusion und Marketing. Stuttgart: C.E. Poeschel, 1973.

KAAS, K. P. (Informationsökonomie): Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt. In: Die Betriebswirtschaft. Heft 4, 1990, S. 539-548.

KAAS, K. P. (Informationsökonomik): Informationsökonomik. In: TIETZ, B./KÖHLER, R./ZENTES, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing. (2. Auflage), Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1995, S. 971-981.

KAAS, K. P. (Marktinformationen): Marktinformationen: Screening und Signaling unter Partnern und Rivalen. In: ZfB. Nr. 3, 1991, S. 357-370.

KAAS, K. P. (Neue Institutionenökonomie_01): Marketing zwischen Markt und Hierarchie. In: ZfbF. Sonderheft 35/1995, Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke - Marketing und Neue Institutionenökonomie, 1995, S. 19-42.

KAAS, K. P. (Neue Institutionenökonomie_02): Marketing und Neue Institutionenökonomik. In: ZfbF. Sonderheft 35/1995: Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke - Marketing und Neue Institutionenökonomie, 1995, S. 1-17.

KAAS, K. P./BUSCH, A. (Institutionenökonomie): Inspektions-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Produkten. Theoretische Konzeption und empirische Validierung. In: Marketing ZFP. Heft 4, 1996, S. 243-252.

KAISER, A. (Marketingkommunikation): Elektronische Medien: Herausforderung für die Marketingkommunikation. In: BAUER, H. H./DILLER, H. (Hrsg.): Wege des Marketing (Festschrift Dichtl). Berlin: Duncker & Humblot, 1995, S. 81-96.

KALAKOTA, R./WHINSTON, A. B. (Frontiers): Frontiers of Electronic Commerce. Addison-Wesley: 1996.

KALT, H. G. (Zappeln): Zappeln im Netz. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung. Nr. 136, 16.6.1997, S. 11.

KARMASIN, H. (Convenience Shopping): Convenience Shopping - ein Verbrauchertrend? In: Convenience Shopping - Ergebnisse des 3. CPC Trendforums. Heilbronn: SFV-Verlag, September 1996, S. 17-22.

KASSAYE, W. W. (Global Advertising): Global Advertising And The World Wide Web. In: Business Horizons. Heft 3, May-June 1997, S. 33-42.

KATZ, R. (Informationsquellen): Informationsquellen der Konsumenten. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1983.

KAWASAKI, G. (Webmaster): Four Things To Ask Your Webmaster. In: Forbes. May 6, 1996, S. 126.

KICK, M. (Finanz): Zaghaftes Mitsurfen im elektronischen Handel. In: Finanz und Wirtschaft. Nr. 39, 23.05.1998, S. 15.

KIERZKOWSKI, A./MCQUADE, S./WAITMAN, R./ZEISSER, M. (Digital Consumer): Marketing to the Digital Consumer. In: The McKinsey Quarterly. Heft 2, 1997, S. 4-21.

KNOBLICH, H. (Gütertypologien): Gütertypologien. In: TIETZ, B./KÖHLER, R./ZENTES, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing. (2. Auflage), Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1995, S. 838-850.

KNOBLICH, H. (Typologiemethode): Die typologische Methode in der Betriebswirtschaftslehre. In: WiSt. Heft 4, 1972, S. 141-147.

KNOBLICH, H. (Waren): Warenorientierte Absatzwirtschaft. In: Tietz, B. (Hrsg.): Handwörterbuch der Absatzwirtschaft. Stuttgart: C.E. Poeschel, 1974, S. 167-179.

KNOBLICH, H. (Warenlehre): Die Typologie der Waren als Kernstück einer wirtschaftlichen Warenlehre. In: ZfbF. 17. Jg. , 1965, S. 686-712.

KNOBLICH, H. (Warentypologie): Warentypologie. In: TIETZ, B. (Hrsg.): Handwörterbuch der Absatzwirtschaft. Stuttgart: C.E. Poeschel, 1974, S. 2175-2184.

KÖHLER, R. (Kommunikatorwirkung): Der Einfluss des Kommunikators auf die Wirkung direkter Marktkommunikation. In: DALLMER, H. (Hrsg.): Handbuch Direct Marketing. (6. Auflage), Wiesbaden: Gabler Verlag, 1991, S. 151-173.

KÖHLER, R. (Management): Beiträge zum Marketing-Management: Planung, Organisation und Controlling. (3. Auflage), Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1993.

KONTZER, T. (Auto Sales): Changing Lanes: Auto Sales Move to the Net. In: http://www.hp.com/Ebusiness/auto.html. Internet: Oktober 1997, S. 1-7.

KOPPELMANN, U. (Produktmarketing): Produktmarketing. (5. Auflage), Berlin/Heidelberg/ New York: Springer, 1997.

KOTHA, S. (Competitive Advantage): Mass Customization: Implementing the Emerging Paradigm for Competitive Advantage. In: Strategic Management Journal. Vol. 16, 1995, S. 21-42.

KOTLER, P. (Managing Direct): Managing Direct and Online Marketing. In: LINK, J./BRÄNDLI, D./SCHLEUNING, C./KEHL, R. E. (Hrsg.): Handbuch Database Marketing. Ettlingen: 1997, S. 491-511.

KOTLER, P. (Mass Customization): From Mass Marketing to Mass Customization. In: Planning Review. Nr. 5 (September/October), 1989, S. 10-13, 47.

KOTLER, P./ARMSTRONG, G./SAUNDERS, J./WONG, V. (Principles): Principles of Marketing. (3. european edition), Hertfordshire: Prentice Hall Europe, 1996.

KOTLER, P./BLIEMEL, F. (Marketing-Management): Marketing-Management. (8. Auflage), Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1995.

KRÄHENMANN, N. (EM-Gestaltungsanforderungen): Ökonomische Gestaltungsanforderungen für die Entwicklung elektronischer Märkte. Universität St. Gallen: Dissertation Nr. 1553, 1994.

KRÄMER, R. (Zielgruppen): A la recherche du temps perdu. Zielgruppen - der Verlust der Konstanten und ein Versuch ihrer Rückgewinnung. In: Planung & Analyse. 6, 1997, S. 14-18.

KRAMPE, G. (Diffusion und Früherkennung): Ein Früherkennungssystem auf der Basis von Diffusionsfunktionen als Element des strategischen Marketing. In: RAFFÉE, H./WIEDMANN, K.-P. (Hrsg.): Strategisches Marketing. (2. Auflage), Stuttgart: C.E. Poeschel, 1989, S. 349-369.

KREBS, T. (Verlagsziele): Der Leser ist König. In: Marketing & Kommunikation. Heft 3, 1997, S. 54-56.

KRECHTING, M. J. (Versandhandelsmarketing): Internationales Versandhandels-Marketing:

eine empirische Analyse strategischer Erfolgsfaktoren international übertragener deutscher Marketingkonzepte. Mehring: R. Hampp Verlag, 1997.

KREUTZER, R. T. (Erfolgsstrategie): Database Marketing - Erfolgsstrategie für die neunziger Jahre. In: DALLMER, H. (Hrsg.): Handbuch Direct Marketing. (6. Auflage), Wiesbaden: Gabler Verlag, 1991, S. 623-642.

KREUTZER, R. T. (Loyalitätsleiter): Die Basis für den Dialog. In: Absatzwirtschaft. Heft 4, 1990, S. 104-113.

KREUTZER, R. T. (Zielgruppenmanagement): Zielgruppenmanagement mit Kunden-Datenbanken. In: Die Betriebswirtschaft. Heft 3, 1992, S. 325-340.

KREUZER, M. (Online-Banking): Elektronische Bankvertriebswege. Die zukünftige Entwicklung und Bedeutung elektronischer Kommunikationskanäle und ihre Eignung zum Absatz von Bankleistungen im Privatkundengeschäft. Universität Regensburg: Dissertation an der Wissenschaftlichen Fakultät, 1996.

KROEBER-RIEL, W. (Bildkommunikation): Bildkommunikation: Imagerystrategien für die Werbung. München: Vahlen, 1993.

KROEBER-RIEL, W. (Konsumentenverhalten): Konsumentenverhalten. (5. Auflage), München: Verlag Franz Vahlen, 1992.

KROEBER-RIEL, W. (Werbe/Verhalten_01): Strategie und Technik der Werbung. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze. (4. Auflage), Stuttgart/Berlin/Köln: Verlag W. Kohlhammer, 1993.

KROEBER-RIEL, W./WEINBERG, P. (Konsumentenverhalten): Konsumentenverhalten. (6. Auflage), München: Verlag Franz Vahlen, 1996.

KROLL, E./HOFFMAN, E. (Request for Comments): FYI on 'What is on the Internet?'. Network Working Group Request for Comments: 1462. In: [gopher://ds1.internic.net /00/fyi/fyi20.txt]. FYI:20, 1993.

KUBICEK, H./REIMERS, K. (Online-Diffusion): Hauptdeterminanten der Nachfrage nach Datenkommunikationsdiensten. Abstimmungsprozesse vs. kritische Masse. In: Marketing ZFP. Heft 1, 1. Quartal 1996, S. 55-67.

KUHLEN, R. (Informationsmarkt): Informationsmarkt. Chancen und Risiken der Kommerzialisierung von Wissen. Konstanz: Universitäts-Verlag, 1995.

KUHLMANN, E./BRÜNNE, M./SOWARKA, B. H. (Interaktive Marktkommunikation): Interaktive Informationssysteme in der Marktkommunikation. Heidelberg: Physica-Verlag, 1992.

KÜHN, R./FASNACHT, R. (Frühwarnung): Strategische Frühwarnung als Aufgabe des Marketingcontrollings. In: REINECKE, S./TOMCZAK, T./DITTRICH, S. (Hrsg.): Marketingcontrolling (Fachbuch). St. Gallen: Thexis, 1998, S. 22-32.

KÜHN, R./FASNACHT, R. (Strategisches Audit): Strategisches Audit im Marketing. In: Thexis. Heft 5, 1992, S. 4-10.

KUSS, A. (Information): Information und Kaufentscheidung. Berlin/New York: de Gruyter,

1987.

KUSS, A. (Käuferverhalten): Käuferverhalten. Stuttgart: Gustav Fischer Verlag (UTB), 1991.

KUSS, A. (Konsumentenverhalten): Das Konsumentenverhalten. In: BERNDT, R./ HERMANNS, A. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Kommunikation. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1993, S. 169-192.

KUSS, A./TOMCZAK, T. (Marketingplanung): Marketingplanung. Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1998.

LACHMANN, U. (langlebige Konsumgüter): Kommunikationspolitik bei langlebigen Konsumgütern. In: BERNDT, R./HERMANNS, A. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Kommunikation. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1993, S. 831-856.

LAMPRECHT, C./GÖMANN. S.; DILLER, H. (Hrsg.) (Marketingkommunikation): Erfolgsfaktoren der Marketingkommunikation in Online-Medien. Universität Erlangen-Nürnberg: Arbeitspapier Nr. 60 des Lehrstuhls für Marketing, Mai 1997.

LEEST, U. (Messkriterien): Werbewahrnehmung und Werbeakzeptanz im Internet. In: Planung & Analyse. 6, 1996, S. 24-25.

LEUPOLD, M./SCHLICHTKRULL, J. (Automobil): Multimedia im Automobil-Marketing. In: SILBERER, G. (Hrsg.): Marketing mit Multimedia. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1995, S. 85-104.

LEVINSON, J. C./RUBIN, C. (Guerilla): Guerilla Marketing Online. Frankfurt/M.: Campus Verlag, 1996.

LINK, J./HILDEBRAND, V. (IT-Kundenorientierung): Mit IT näher zum Kunden. In: Harvard Business manager. Heft 3, 1995, S. 30-38.

LÖVENSTERN, L. VON (Kundenbindung): Never sell to a stranger. In: Direct Marketing. April, 1995, S. 22-26.

LUEDI, A. F. (Personalize): Personalize or Perish. In: Electronic Markets. No. 3, 1997, S. 22-25.

MACKENZIE, S./BELCH, G./LUTZ, R. (Werbewirkung_03): The Role of Attituse Toward the Ad as a Mediator of Advertising Effectiveness: A Test of Competing Explanations. In: Journal of Marketing Research. May, 1986, S. 130-143.

MAGRETTA, J. (Dell's Integration Power): The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer's Michael Dell. In: Harvard Business Review. March-April, 1998, S. 72-84.

MAHLER, A./THEILEIS, U. (BTX-Banking): BTX im Privatkundengeschäft - ein aktueller Marktüberblick. In: Bank und Markt. Heft 3, 1995, S. 5-9.

MANZI, J.P. (Lotus): Former Lotus chief to lead Internet business. In: The New York Times. January 24, 1996, S. D 2.

MARKUS, L. (Alles-oder-nichts-These): Towards a 'Critical Mass' Theory of Interactive Me-

dia. Universal Access, Interdependence and Diffusion. In: Communication Research. No. 5, 1987, S. 491-511.

MARTY, I. (Internet-Handel): Internet als Online-Verkaufskanal. In: Marketing & Kommunikation. Heft 6, 1997, S. 20.

MAUCH, W. (Sales Cycle): Bessere Kundenkontakte dank Sales Cycle. In: Thexis. Heft 1, 1990, S. 15-21.

MAUSBERG, P. (Electronic Banking): Die Abwicklung finanzieller Transaktionen von Retailkunden in Elektronischen Märkten. Universität St. Gallen: Dissertation Nr. 1708, 1995.

MAYRING, P. (qualitative Sozialforschung): Einführung in die qualitative Sozialforschung. (3. Auflage), Weinheim: Psychologie Verlags Union, 1996.

MC INFORMATIONSSYSTEME/TARGET GROUP (Internet-Studie_02): MC Online-Monitor. Executive Edition. Bad Homburg: 1996.

MCKENNA, R. (Real-Time Marketing): Real-Time Marketing. In: Harvard Business Review. July-August, 1995, S. 87-95.

MEFFERT, H. (Käuferverhalten): Marketingforschung und Käuferverhalten. (2. Auflage), Wiesbaden: Gabler Verlag, 1992.

MEFFERT, H. (Management): Marketing-Management. Analyse - Strategie – Implementierung. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1994.

MEFFERT, H. (Marketing): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1998.

MEFFERT, H. (Marketing01): Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1986.

MEFFERT, H. (Marktorientierte Dienstleistungsunternehmen): Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen - neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis. In: Die Betriebswirtschaft. Heft 4, 1994, S. 519-541.

MEFFERT, H. (Mediale_Welt_01): Einführung in die Themenstellung. In: MEFFERT, H./WAGNER, H./BACKHAUS, K. (Hrsg.): Mediale Welt von morgen - neue Chancen für das Marketing? Dokumentation des 30. Münsteraner Führungsgesprächs, Dokumentationspapier Nr. 104. Münster: Februar 1996, S. 1-5.

MEFFERT, H./BIRKELBACH, R. (Customized Marketing): Customized Marketing. In: Thexis. Heft 1, 1992, S. 18-19.

MEFFERT, H./BURMANN, C. (Value-Added-Banking): Value-Added-Services im Bankbereich. In: Bank und Markt. Heft 4, 1996, S. 26-29.

MERTEN, K./SCHMIDT, S.J.; WEISCHENBERG, S. (Hrsg.) (Medien): Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1994.

MEYER, A./PFEIFFER, M. (Multimediales Dienstleistungsmarketing): Der Einsatz interaktiver

Medien: Nutzen und Konsequenzen für Dienstleistungsanbieter. In: MEYER, A. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing. Band 1. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1998, S. 297-318.

MORGAN STANLEY (Hrsg.) (Internet Retail Report): The Internet Retailing Report. In: www.ms.com. Internet: 28. Mai 1997.

MÜLLER, E. (Focus): Einkaufsparadies Internet. In: Focus. Heft 25, 1998, S. 224-236.

MUTHER, A./REINECKE, S./ÖSTERLE, H.; BELZ, C./TOMCZAK, T. (Hrsg.) (ECC): Electronic Customer Care. Fachbericht Nr. 3. St. Gallen: Thexis, 1997.

NAHRHOLD, C. (Werbeerfolgskontrolle): Möglichkeiten und Grenzen der Werbeerfolgskontrolle beim Einsatz von Online-Medien. In: DALLMER, H. (Hrsg.): Handbuch Direct Marketing. (7. Auflage), Wiesbaden: Gabler Verlag, 1997, S. 271-285.

NELSON, P. (Advertising): Advertising as Information. In: Journal of Political Economy. Heft 4, 1974, S. 729-754.

NELSON, P. (Information): Information and Consumer Behavior. In: Journal of Political Economy. Heft 2, 1970, S. 311-329.

O.V. (Autobranche): CH-Personenwagenmarkt im Februar 1998. VSAI/Eidg. Fahrzeugkontrolle DB 'MOFIS' vom 13.3.1998. In: Automobil Revue. Heft 5, 19.03.1998, S. 13.

O.V. (Internet-Einsatz): Die Interaktion ist nicht so wichtig. In: Lebensmittelzeitung. Nr. 6, 7. Februar 1997, S. 50.

O.V. (Userprofil_03): Online-Dienste bringen im Alltag nicht viel. Studie dämpft Euphorie. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung. Nr. 68, 20. März 1996, S. 26.

O.V. (Autos im Netz): Moderne Autos und schlechtes Internet-Marketing. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung. Nr. 212, 12.09.97, S. 16.

O.V. (Avatar): Multiuser-Welten und Avatare. In: http://www.informatik.uni-bremen.de/-orca/VRAutoChar/html/dipl06.htm. Internet: am 22.06.98.

O.V. (Clinton Initiative): Rahmenbedingungn für E-Commerce. In: screen multimedia. Heft 9, 1997, S. 12.

O.V. (Dell): Dell nutzt das Internet als Vertriebskanal. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung. Nr.121, 28.05.1997, S. 29.

O.V. (Dell-Erfolgskurs): Dell Computer bleibt auf Erfolgskurs. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung. Nr. 192, 20.08.98, S. 16.

O.V. (Dells Modell): Strength of Dell's Direct Business Model Fuels Fifteenth Consecutive Record Quarter. In: http://www.dell.com/dell/media/97/9711/24.htm. Internet: vom 24. November 1997.

O.V. (digitaler Vertrieb): Kundennutzen mit Online-Angeboten mehren. In: Blick durch die Wirtschaft. Nr. 188, 27.09.96, S. 1.

O.V. (EU-Forderung): Multimedia - zwischen Hoffen und Bangen. In: Blick durch die Wirt-

schaft. Nr. 89, 12.05.97, S. 9.

o.V. (Focus): Beliebtes Online-Banking. In: Focus. Heft 25, 1998, S. 170.

o.V. (Glasfaser-Techniken): Neue Glasfaser-Techniken ermöglichen gewaltige Daten-Ströme. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung. Nr. 239, 15. Oktober 1997, S. 31.

o.V. (HBCI-Standard): Homebanking soll sicherer werden. In: Der Tagesspiegel, 14. November 1997, S. 25.

o.V. (Internet-Kaufhaus-Software): Pandesic ebnet den Einstieg in E-Commerce. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung. Nr. 239, 15. Oktober 1997, S. 31.

o.V. (Karstadt): Karstadt sortiert Europas grösstes elektronisches Warenhaus neu. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung. Nr. 223, 25.09.97, S. 30.

o.V. (Konvergenz): Fernseher, Computer und Internet sollen verschmelzen. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung. Nr. 4, 6. Januar 1998, S. 16.

o.V. (Masterplan): Der Staat soll den Weg in die Informationsgesellschaft gestalten. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung. Nr. 184, 11.08.1998, S. 12.

o.V. (Mediaplanung): Messkriterien für Online-Werbung verabschiedet. In: AV-Nachrichten, Medienreport. Juli, 1996, S. 6-7.

o.V. (Medienkonsum): Multimedia-PCs in zwei von drei Haushalten. In: MultiMedia. Heft 11, 1994, S. 1.

o.V. (Messung): Internet: 'Hits' haben ausgedient. In: Media Trend Journal. Heft 7/8, 1997, S. 6.

o.V. (Multimediakonzerne): Multimediakonzerne wollen das Internet beschleunigen. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung. Nr. 23, 28. Januar 1998, S. 19.

o.V. (Newsletter): Mit Newslettern den Markenwert steigern. In: Media. Heft 7, 1998, S. 14f.

o.V. (Partner-Check): Der richtige Partner. In: Direkt Marketing. Nr. 12, 1997, S. 12-15.

o.V. (PC-Wachstum): 1997 16 Prozent mehr PCs in der Welt verkauft. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung. Nr. 23, 28. Januar 1998, S. 19.

o.V. (Pentium): Home users lead rush for Pentium upgrade. In: The Financial Times. Nr. 9, 1995, S. 6.

o.V. (Randalls): Randalls erweitern Homeshopping. In: Smartshop - Supplement der Rundschau für den Lebensmittelhandel. Heft 5, 1997, S. 7.

o.V. (Stromnetz): Stromnetz als Internet-Zubringer. In: Internet World. Heft 12, 1997, S. 8.

o.V. (Time Warner): Time Warner stoppt interaktives Fernsehen. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung. Nr. 103, 5. Mai 1997, S. 19.

o.V. (T-Online): T-Online-Rückblick '97. In: com!. Heft 1, 1998, S. 10.

o.V. (Verlage): Das Internet bietet neue Chancen für kleine Verlage. In: Frankfurter Allge-

meine Zeitung. Nr. 245, 22. Oktober 1997, S. 31.

O.V. (Weinwohlstand): Wein symbolisiert Wohlstand. In: Dynamik im Handel. Heft 2, 1998, S. 4-5.

O.V. (WTO): Im Internet versagen die klassischen Handelskategorien. WTO erwartet starke Zunahme des elektronischen Güteraustausches. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung. Nr. 67, 20.03.98, S. 22.

O.V. (Yahoo-Studie): Online-Studie von Yahoo Europe: Internet legt Freak-Image ab. Pressemitteilung. In: screen multimedia. Heft 9, 1997, S. 14.

O.V. (Zahlungsmittelstandard): Banken kooperieren bei Zahlungssystem im Internet. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung. Nr. 266, 15. November 1997, S. 20.

O.V. (Ziele): Unternehmen wagen den Weg ins Internet oft ohne klare Ziele. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung. Nr. 206, 5. September 1997, S. 31.

O.V. (Zielsetzung): Internet: Häufigster Vorteil beim Image. In: Blick durch die Wirtschaft. Nr. 217, 11.11.97, S. 3.

OEHME, W. (Handels-Marketing): Handels-Marketing: Entstehung - Aufgabe - Instrumente. (2. Auflage), München: Vahlen, 1992.

OEHME, W. (Trends): MEGA-Trends als Herausforderung an das Marketing des Lebensmitteleinzelhandels. In: GRUBER, H./TITZE, W. (Hrsg.): Der Handel für die Märkte von morgen: Perspektiven und Entwicklungen. Frankfurt/M.: Frankfurter Allgemeine Zeitung (Blick durch die Wirtschaft), 1990, S. 242-250.

OELSNITZ, D. VON/MÜLLER, M. (Diffusionsbarrieren): Einsatzpotentiale und Diffusionsbarrieren des Internet. Über die Zukunftschancen eines neuen Mediums. In: Die Unternehmung. Heft 4, 1996, S. 261-278.

OENICKE, J. (Online-Marketing): Online-Marketing. Kommerzielle Kommunikation im interaktiven Zeitalter. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1996.

OPASCHOWSKI, H. W. (Digital): Total digital, völlig normal? Wie wir im künftigen Kommunikationszeitalter leben wollen. In: Freizeit aktuell, Ausgabe 140. Hamburg: BAT-Freizeit-Forschungsinstitut, 19. Mai 1998, S. 1-5.

OPASCHOWSKI, H. W. (Freizeitforschung): Wie arbeiten wir nach dem Jahr 2000? BAT-Projektstudie zur Freizeitforschung. Hamburg: BAT-Freizeit-Forschungsinstitut, 1989.

OPASCHOWSKI, H. W. (Schöne Freizeitwelt): Schöne, neue Freizeitwelt? BAT-Projektstudie zur Freizeitforschung. Hamburg: BAT-Freizeit-Forschungsinstitut, 1994.

OPASCHOWSKI, H. W. (Typologisierung): Die multimediale Zukunft. Analysen und Prognosen. Hamburg: BAT-Freizeit-Forschungsinstitut, 1996.

OPASCHOWSKI, H. W. (Zukunft): Die multimediale Zukunft. Hamburg: BAT-Freizeit-Forschungsinstitut, 1997.

OSCHMANN, A. (Shopping_01): Netzfrust statt Einkaufslust. In: Der Handel. Nr. 2, 1997,

S. 34-35.

OTT, S.; FRAUNHOFER INSTITUT FÜR ARBEITSWIRTSCHAFT UND ORGANISATION (IAO) (Hrsg.) (Media-Vision): Akzeptanz, Stand der Technik und Perspektiven ausgewählter multimedialer Anwendungen. Bielefeld: EMNID-Institut, August 1996.

PALOMBO, P. (Quelle): Electronic Commerce - Der Weg zum interaktiven Fernsehen. Vortragsunterlage. In: 8. GfM Marketing-Trend-Tagung: Cyber Kontinent - ein Markt ohne Grenzen. Zürich: 22. April 1998.

PARKS, M. R./FLOYD, K. (Online-Friends): Making Friends in Cyberspace. In: http://www.usc.edu/dept/annenberg/vol1/issue4/parks.html. Internet: 1996, S. 1-18.

PATTAY, W. VON (Telekommunikation): Die technologischen Ursachen für die wachsende Bedeutung internationaler Normen und die ordnungspolitischen Herausforderungen für ihre Durchsetzung in der Telekommunikation. Universität Bremen: Dissertation am Fachbereich Mathematik und Informatik, 1994.

PESTEL, R./ROTH, R. (Durchdringung): Effektives Marketing in der emergenten Informationsgesellschaft. In: Business Netzwerke. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1996, S. 19-33.

PFEIFFER, M. (Netzwerk-Kommunikation): Die Nutzung von Online-Netzwerken in der Marktkommunikation. München: FGM-Verlag, 1996.

PICOT, A. (Ökonomische Theorien): Ökonomische Theorien der Organisation - Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential. In: ORDELHEIDE, D./RUDOLPH, B./ BÜSSELMANN, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie. Stuttgart: C.E. Poeschel, 1991, S. 143-170.

PILLER, F. T. (kundenindividuelle Produkte): Kundenindividuelle Produkte von der Stange. Hybride Produktionsstrategie von Levi Strauss. In: Harvard Business manager. Heft 3, 1997, S. 15-26.

PINE, B. J. (Mass Customization Buch): Mass Customization: The new Frontier in Business Competition. Boston/Mass.: Harvard Business School Press, 1993.

PINE, B. J./PEPPERS, D./ROGERS, M. (Mass Customization): Do you want to keep your customers forever? In: Harvard Business Review. March-April, 1995, S. 103-114.

PISCHULTI, H. (Direktbanken): Direktbankengeschäft. Frankfurt/M.: Fritz Knapp Verlag, 1997.

PLINKE, W. (Marktorientiertes Investitionsgütermarketing): Ausprägungen der Marktorientierung im Investitionsgüter Marketing. In: ZfbF. Heft 9, 1992, S. 830-846.

POPCORN, F. (Clicking): Clicking - Der neue Popcorn Report. Trends für unsere Zukunft. München: Wilhelm Heyne Verlag, 1996.

PRADEL, M. (Mittelstands-Konzepte): Marketingkommunikation mit neuen Medien: zukunftsfähige Konzepte für den Mittelstand. München: Verlag C.H. Beck, 1997.

RAYPORT, J. F./SVIOKLA, J. J. (Marketspace): Managing the Marketspace. In: Harvard Busi-

ness Review. November/December, 1994, S. 141-150.

RAYPORT, J. F./SVIOKLA, J. J. (Virtual Value Chain): Exploiting the Virtual Value Chain. In: The McKinsey Quarterly. Heft 1, 1996, S. 20-37.

REINECKE, S. (Marketingkonzept): Marketingkonzept. Zweck - Aufbau - Inhalte. In: 31. Seminar für Verkaufsmanagement. 3. Seminarwoche, St. Gallen: 26.-29. August 1997, S. 1-16.

REISS, M./BECK, T. C. (Mass Customization): Mass Customization: Kostenverträglichen Service anbieten. In: Gablers Magazin. Heft 1, 1995, S. 24-27.

RHEINGOLD, H. (Virtual Community): The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier. Harper Perennial Paperback: 1993 (auch unter http://www.well.com/user/hlr/vcbook/index.html).

RODE, J. (Internetbegeisterung): Umsatz vervielfacht. WWW-Versender begeistert über Weihnachtsgeschäft - Frauen surfen zu Quelle. In: Lebensmittelzeitung. Nr. 2, 09.01.98, S. 56.

ROGERS, E.M. (Diffusion): Diffusion of Innovations. New York: The Free Press, 1962.

ROGERS, E.M. (Diffusion_01): Diffusion of Innovations. (Third edition), New York/London: The Free Press/Macmillan, 1983.

ROGERS, E.M. (Diffusion_02): Communication Technology – The New Media in Society. New York/London: The Free Press/Macmillan, 1986.

ROGERS, E.M. (Diffusion_03): Diffusion of Innovations: Modifications of a Model for Telecommunications. In: STOETZER, M.-W./MAHLER, A. (Hrsg.): Die Diffusion von Innovationen in der Telekommunikation. Berlin/Heidelberg/New York: Springer, 1995, S. 25-38.

ROHNER, K. (Cyber): Cyber-Marketing. Paradigmen-Perspektiven-Praxis. Zürich: Orell Füssli Verlag, 1996.

ROHNER, K. (Internet-Guide): Der Internet-Guide für Manager. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, 1997.

ROHNER, K. (Internet-Strategie): Wie Sie eine Internet-Strategie für Ihr Unternehmen erarbeiten. Vortragsunterlage. In: ZfU-Kongress. Zürich: 16. Oktober 1996, S. 1-126.

SANDBERG, J. (Web-Informationen): Als Unterhaltungsmedium hat das Internet versagt. In: Der Tagesspiegel. Nr. 16 408, 27. Juli 1998, S. 18.

SARKAR, M. B./BUTLER, B./STEINFIELD, C. (Intermediaries): Intermediaries and Cybermediaries: A Continuing Role for Mediating Players in the Electronic Marketplace. In: http://shum.huji.ac.il/jcmc/vol1/issue3/sarker.html. Internet: 1996.

SAUER, C. (Touristik): Multimedia im Touristik-Marketing. In: SILBERER, G. (Hrsg.): Marketing mit Multimedia. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1995, S. 105-151.

SCHADE, C./SCHOTT, E. (Kontraktgüter): Kontraktgüter im Marketing. In: Marketing ZFP.

Heft 1, 1. Quartal 1993, S. 15-25.

SCHAFFERER, P. (Cablecom): Cablecom goes interactive with Redivision. In: Visit of interactive trial im Rahmen der 4th Interactive Publishing Conference. Zürich: 11.11.1997.

SCHEFER, D. (Intermedia-Vergleich): Medien des Direct Marketing im Intermedia-Vergleich. In: DALLMER, H. (Hrsg.): Handbuch Direct-Marketing. (7. Auflage), Wiesbaden: Gabler Verlag, 1997, S. 249-285.

SCHERER, J. (Online-Recht): "Online" zwischen Telekommunikations- und Medienrecht. Regulierungsprobleme von Online-Systemen im Internet und ausserhalb. In: AfP. Heft 3, 1996, S. 213-227.

SCHIERL, T. (ante portas): Multimedia ante portas. Selbst experimentieren und die Zukunft mitgestalten. In: Marketing Journal. Nr. 1, 1996, S. 468-470.

SCHLIEPER, J./KEUDELL, R. V. (smart): Interaktiver Automobilverkauf 'smart goes multimedia'. Vortragsunterlage. In: 8. GfM Marketing-Trend-Tagung: Cyber Kontinent - ein Markt ohne Grenzen. Zürich: 22.04.1998, S. 1-11.

SCHMETZ, L. (Kundenbindungsfaktoren): Dem Kunden auf der Spur - die Erfolgsfaktoren der Kundenbindung. In: Planung & Analyse. Heft 4, 1997, S. 26-29.

SCHMID, B. (Electronic Mall): Electronic Mall: Banking und Shopping in globalen Netzen. Stuttgart: Teubner, 1995.

SCHMID, B. (Elektronische Märkte): Elektronische Märkte. In: Wirtschaftsinformatik. 35. Heft, 1993, S. 465-480.

SCHMID, B. (Globales Marketing): Elektronische Märkte: globales Marketing. In: BELZ, C./TOMCZAK, T. (Hrsg.): Festschrift, Bd. 4: Marktbearbeitung und Distribution. St. Gallen: Thexis, 1997, S. 30-39.

SCHMIDT-RICHBERG, S./GUNTHER, U. (Versandwertewandel): Wertewandel und Versandhandel. In: Marktforschung und Management. Heft 4, 1997, S. 151-155.

SCHNEIDER, F. (Handel_01): Retailing on the Internet. In: International Trends in Retailing. December, 1995, S. 67-80.

SCHNEIDER, S. (Jura): Juristische Aspekte des E-Commerce. In: THOME, R./SCHINZER, H. (Hrsg.): Electronic Commerce. München: Vahlen, 1997, S. 159-181.

SCHNEIDER, S. (Präsenz): Präsenz im Web bringt mehr fürs Image als die Kasse. In: Computerwoche. Heft 8, 1995, S. 53-60.

SCHNEIDER, U. (Multimediamarketing): Grenzen und Alternativen des Multimediaeinsatzes im Produktmarketing aus Sicht eines Anwenders. In: SILBERER, G. (Hrsg.): Marketing mit Multimedia. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1995, S. 61-71.

SCHOBER, W. (Werte und Technologien): Neue Werte und Technologien in der Personalwirtschaft. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1991.

SCHÖGEL, M. (Mehrkanalsysteme_01): Mehrkanalsysteme in der Distribution. Universität St.

Gallen: Dissertation Nr. 2011, 1997.

SCHÖGEL, M./TOMCZAK, T. (Studie-FAH): Die Zukunft alternativer Vertriebswege. Ergebnisse einer Befragung von Handel und Industrie in der deutschen Markenartikelindustrie (Executive Summary). Universität St. Gallen: Forschungsinstitut für Absatz und Handel, 1998.

SCHULZ, W. (Medien-Typologie): Vielseher im dualen Rundfunksystem. Sekundäranalyse zur Langzeitstudie Massenkommunikation. In: Media Perspektiven. Heft 2, 1997, S. 92-102.

SCHUMACHER, A. (Unvollkommene Information): Unvollkommene Information in der neoklassischen Informationsökonomik und im evolutionsökonomischen Ansatz. Frankfurt/M./Berlin/Bern: Verlag Peter Lang, 1994.

SCHUMACHER, L. (cyber-cash): Währungszerfall. In: Internet World. Heft 12, 1997, S. 14-17.

SCHWARTZ, E. I. (Orlando): People are supposed to pay for this stuff? In: Wired. 03.07.95, S. 148-153, 187, 190-191.

SENN, C. (KAM): Key Account Management für Investitionsgüter. Ein Leitfaden für den erfolgreichen Umgang mit Schlüsselkunden. Wien: Ueberreuter, 1997.

SHANNON, C. E./WEAVER, W. (Kommunikationstheorie): The Mathematical Theory of Communication. Urbana: 1949.

SILBERER, G. (Multimediamarketing): Marketing mit Multimedia im Überblick. In: SILBERER, G. (Hrsg.): Marketing mit Multimedia. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1995, S. 3-31.

SIMON, C. J./SULLIVAN, M.W. (Brand Equity): The Measurement and Determinations of Brand Equity: A Financial Approach. In: Marketing Science. Nr. 1, 1993, S. 28-52.

SIMON, H. A. (rational choice): A behavioral model of rational choice. In: Quarterly Journal of Economics. 69. Jg. 1955, S. 99-118.

SMITH SHI, C./SALESKY, A. M. (e-commerce-strategy): Building a strategy for electronic home shopping. In: The McKinsey Quarterly. Heft 4, 1994, S. 77-95.

SPAR, D./BUSSANG, J. J. (Internet-Rules): Ruling the Net. In: Harvard Business Review. May-June, 1996, S. 125-133.

SPAR, D./BUSSANG, J. J. (Regeln): Geschäfte im Cyberspace - noch fehlen dem Spiel feste Regeln. In: Harvard Business manager. Heft 4, 1997, S. 39-47.

SPOHRER, M./BRONOLD, R. (Forschungsebenen): Mediengerechte Online-Forschung. In: Planung & Analyse. Heft 6, 1996, S. 32-35.

STAEHLE, W. H. (Praxisbezug): Der situative Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre. In: ULRICH, H./KRIEG, W. (Hrsg.): Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre aus wissenschaftstheoretischer Sicht. Bern/Stuttgart: Verlag Paul Haupt, 1976, S. 33-50.

STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.) (Bevölkerung): Unterlagen zur Bevölkerung in Deutsch-

land. Fax-Unterlage aufgrund telefonischer Anfrage. Wiesbaden: Stand: 31.12.1996.

STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.) (Studenten): Studenten in Deutschland. Fax-Unterlage aufgrund telefonischer Anfrage. Wiesbaden: Stand: 31.12.1997.

STAUB, U. (Einsatzmöglichkeiten): Einsatzmöglichkeiten elektronischer Medien im Direktmarketing. In: GREFF, G./TÖPFER, A. (Hrsg.): Direktmarketing mit neuen Medien. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, 1993, S. 263-277.

STAUSS, B. (Dienstleistungsqualität): Augenblicke der Wahrheit. In: Absatzwirtschaft. Heft 6, 1991, S. 96-105.

STEFFENHAGEN, H. (Werbewirkungsforschung): Ansätze der Werbewirkungsforschung. In: Marketing ZFP. Heft 2, 1984, S. 77-88.

STEINBRINK, B. (Techniktrends): Multimedia: Techniktrends und Perspektiven. In: SILBERER, G. (Hrsg.): Marketing mit Multimedia. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1995, S. 311-323.

STEUER, J. (Telepresence-Dimensions): Defining Virtual Reality: Dimensions Determining Telepresence. In: Journal of Communication. Heft 4, 1992, S. 73-93.

STIPP, H. (Mediasubstitution): Wird der Computer die traditionellen Medien ersetzen? Wechselwirkungen zwischen Computer- und Fernsehnutzung am Beispiel USA. In: Media Perspektiven. Heft 2, 1998, S. 76-86.

STOETZER, M.-W. (Telekommunikationsdienste): Neue Telekommunikationsdienste: Stand und Perspektiven ihres Einsatzes in der deutschen Wirtschaft. In: IfO Schnelldienst. Heft 7, 1994, S. 8-19.

STRASSEL, K. A./SCHENKER, J. L. (Internet-Regulierung): Einigt sich die Wirtschaft nicht, droht eine politische Lösung. Selbstregulierungs-Rahmen im Internet. In: Der Tagesspiegel. Nr. 16 408, 27. Juli 1998, S. 18.

SWOBODA, B. (Info-Desk): Multimediale Kundeninformationssysteme im Handel. In: Thexis. Heft 4, 1996, S. 54-57.

SZÁSZ, T. (Tesco): Tesco - ganz Direct. In: Handel heute. Heft 2, 1998, S. 56-57.

THALER, G. (Trendforum): Vertriebsunterstützung mit Multimedia. In: Electronic Shopping - Ergebnisse des 5. CPC Trendforums. Heilbronn: SFV-Verlag, Juli 1997, S. 59-77.

THE FEDERAL NETWORKING COUNCIL (FNC) (Resolution): The Resolution: Definition of "Internet". In: http://www.fnc.gov/Internet_res.html. Internet: 1995.

THOME, R./SCHINZER, H. (Szenarien): Marktüberblick Electronic Commerce. In: Electronic Commerce. München: Vahlen, 1997, S. 1-18.

THOMSEN, F. (Wettbewerb): Wege durch die Wildnis. Die neue Telefonfreiheit ist für viele vor allem verwirrend. In: Stern. Heft 21, 1998, S. 115-118.

TOMCZAK, T. (Cyber-Kontinent): Cyber-Kontinent - ein Markt ohne Grenzen. In: 8. GfM Marketing-Trend-Tagung: Cyber-Kontinent - ein Markt ohne Grenzen. Zürich:

22.04.98, S. 1-10.

TOMCZAK, T. (Preis): Aktives Preismanagement. Editorial. In: Thexis. Heft 2, 1997, S. 1.

TOMCZAK, T. (Qualitativer Forschungsansatz): Forschungsmethoden in der Marketingwissenschaft - ein Plädoyer für einen qualitativen Forschungsansatz. In: Marketing ZFP. Nr. 2, 1992, S. 77-87.

TOMCZAK, T. (Relationship-Marketing): Relationship-Marketing - Grundzüge eines Modells von Kundenbeziehungen. In: TOMCZAK, T./BELZ, C. (Hrsg.): Kundennähe realisieren, Ideen - Konzepte - Methoden - Erfahrungen (Fachbuch). St. Gallen: Thexis, 1994, S. 193-215.

TOMCZAK, T. (Situative Marketingstrategien): Situative Marketingstrategien. Dissertation an der Freien Universität Berlin. Berlin/New York: de Gruyter, 1989.

TOMCZAK, T./DITTRICH, S. (Instrumentarium): Markt und Absatz: Marketing-Instrumentarium. Vorlesungsunterlage. Forschungsinstitut für Absatz und Handel: Universität St. Gallen, SS 1996.

TOMCZAK, T./DITTRICH, S.; KÜHN, R./TOMCZAK, T. (Hrsg.) (Kundenbindung): Erfolgreich Kunden binden. Eine kompakte Einführung. (GfM-Manual, Bd. I), Zürich: Werd Verlag, 1997.

TOMCZAK, T./GRÄF, H. (Online-Marketing): Online-Marketing in der Konsumgüterbranche - Status quo und Perspektiven. In: BELZ, C./TOMCZAK, T. (Hrsg.): Festschrift, Bd. 4: Marktbearbeitung und Distribution. St. Gallen: Thexis, 1997, S. 14-29.

TOMCZAK, T./GUSSEK, F. (Anreizsysteme): Handelsorientierte Anreizsysteme der Konsumgüterindustrie. In: ZfB. Heft 7, 1992, S. 783-806.

TÖPFER, A. (Audit_01): Marketing-Audit. In: TIETZ, B./KÖHLER, R./ZENTES, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing. (2. Auflage), Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1995, S. 1533-1541.

TÖPFER, A. (Audit_02): Audit von Business Excellence in der marktorientierten Unternehmensführung. In: REINECKE, S./TOMCZAK, T./DITTRICH, S. (Hrsg.): Marketingcontrolling (Fachbuch). St. Gallen: Thexis, 1998, S. 44-59.

TROMMSDORFF, V. (Konsumentenverhalten): Konsumentenverhalten. Stuttgart/Berlin/Köln: Verlag W. Kohlhammer, 1993.

ULRICH, H. (Wissenschaft): Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft. In: GEIST, M. N./KÖHLER, R. (Hrsg.): Die Führung des Betriebes. Stuttgart: C.E. Poeschel, 1981, S. 1-25.

VOGEL VERLAG/INSTITUT FÜR DEMOSKOPIE ALLENSBACH (Hrsg.) (AWA '95, AWA '96, AWA '97, AWA '98): Allensbacher Werbeträger-Analyse (AWA). Allensbach: 1995, 1996, 1997, 1998.

VOGEL VERLAG; INSTITUT FÜR DEMOSKOPIE ALLENSBACH (Hrsg.) (AWA): AWA '96 - Zielgruppen im Computermarkt. Allensbach: 1996.

WACHTEL, H.; GFK/G+J ELECTRONIC MEDIA SERVICE (EMS) (Hrsg.) (GfK-Online-Monitor): GfK-Online-Monitor. In: http://www.horizont.net/special/. Nürnberg/Internet: September 1998

WAGNER, M. (Hypertext): Interaktive Hypertext-Anwendungen in Vertrieb und Marketing. Aachen: Shaker, 1995.

WAMSER, C./FINK, D. H. (Trendforum): Multimedia im Handel. Von der Technologie zum Nutzen. In: DICHTL, E. (Hrsg.): Electronic Shopping - Ergebnisse des 5. CPC Trendforums. Heilbronn: SFV-Verlag, Juli 1997, S. 28-42.

WEHRLI, H. P./WIRTZ, B. W. (Mass Customization): Mass Customization und Kundenbeziehungsmanagement. Aspekte und Gestaltungsvarianten transaktionsspezifischer Marketingbeziehungen. In: GfK Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung. Nr. 2, 1997, S. 116-137.

WEIBER, R. (KM-Systeme): Systemgüter und klassische Diffusionstheorie - Elemente einer Diffusionstheorie für kritische Masse-Systeme. In: STOETZER, M.-W./MAHLER, A. (Hrsg.): Die Diffusion von Innovationen in der Telekommunikation. Berlin/Heidelberg/New York: Springer, 1995, S. 39-70.

WEIBER, R./ADLER, J. (Kaufprozess-Begründung): Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen. In: ZfbF. 1, 1995, S. 43-65.

WEIBER, R./ADLER, J. (Kaufprozess-Positionierung): Positionierung von Kaufprozessen im informationsökonomischen Dreieck: Operationalisierung und verhaltenswissenschaftliche Prüfung. In: ZfbF. Heft 2, 1995, S. 99-123.

WEIBER, R./ADLER, J. (Unsicherheitsstrategien): Der Einsatz von Unsicherheitsstrategien im Kaufprozess: Eine informationsökonomische Analyse. In: ZfbF. Sonderheft 35/1995, Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke - Marketing und Neue Institutionenökonomie, 1995, S. 61-77.

WEIBER, R./KOLLMANN, T. (multimediale Individualkommunikation): Interactive Marketing - von der medialen Massen- zur multimedialen Einzelkommunikation. In: LINK, J./BRÄNDLI, D./SCHLEUNING, C./KEHL, R. E. (Hrsg.): Handbuch Database Marketing. Ettlingen: IM Fachverlag Marketing-Forum, 1997, S. 533-555.

WEINHOLD-STÜNZI, H. (Cyber-Einzelhandel): Cyberspace im Einzelhandel. In: Thexis. Heft 4, 1996, S. 2-8.

WEINHOLD-STÜNZI, H. (IES): Kommunikation und Information mit IES - jetzt und in Zukunft. In: Thexis. Heft 5, 1989, S. 2-6.

WEINHOLD-STÜNZI, H. (IES-Durchbruch): IES-Durchbruch. In: Thexis. Heft 5, 1990, S. 1f.

WEINHOLD-STÜNZI, H. (IEX-Verkaufsförderung): Verkaufsförderung durch IEX. Unterstützung des Verkaufs durch multimediale Präsentationsformen. In: Thexis. Heft 2, 1993, S. 13-18.

WEINHOLD-STÜNZI, H. (Lektionen): Marketing in 20 Lektionen. (27. Auflage), Zürich: Orell Füssli Verlag, 1994.

WEINHOLD-STÜNZI, H. (Marketing-Audit): Marketing-Audit und Marketingrationalisierung. In: Thexis. Heft 5, 1992, S. 1-3.

WEINHOLD-STÜNZI, H. (Marketing-Informatik-Konzept): Das Marketing-Informatik-Konzept. In: Thexis. Heft 4, 1989, S. 1f.

WEINHOLD-STÜNZI, H. (Multimedia-Management): Multimedia-Management - die professionelle Kombination von Screen Media, Printmedia und persönlicher Interaktion. In: Thexis. Heft 5, 1991, S. 2-6.

WEINHOLD-STÜNZI, H. (Tastatur und Kompass): Navigation im Cyberspace mit Tastatur und Kompass. In: Jahrbuch Marketing-Kommunikation. St. Gallen: 1996, S. 46-50.

WEINHOLD-STÜNZI, H. (Telematische Werbung): Telematische Werbung. In: TOMCZAK, T./MÜLLER, F./MÜLLER, R. (Hrsg.): Die Nicht-Klassiker der Unternehmungskommunikation. St. Gallen: Thexis, 1995, S. 156-169.

WEINKNECHT, J. (Marktforschung und Recht): Rechtliche Aspekte der Marktforschung im Internet. In: Planung & Analyse. Heft 6, 1996, S. 14-20.

WEMF&REMP (Hrsg.) (Web-Nutzung-CH): Die Forschung der WEMF über das Internet (Special 1). Analyse auf Basis der MACH Basic 98. In: Report - Magazin für Werbemedienforscher. Zürich: WEMF AG für Werbemedienforschung, 1997, S. 1-4.

WERNER, A./STEPHAN, R. (Instrument): Marketing-Instrument Internet. Heidelberg: dpunkt Verlag für digitale Technologie, 1997.

WERSIG, G. (Leistungsmerkmale): Die kommunikative Revolution. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1985.

WETZEL, C.D./RADTKE, P.H./STERN, H.W. (video media): Instructional effectiveness of video media. Hillsdale: 1994.

WILDE, K. D./HIPPNER, H. (Database Marketing): Database Marketing in Dienstleistungs-Unternehmen. In: MEYER, A. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing. Band 1. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1998, S. 319-347.

WILL & PARTNER/BURDA MEDIEN-FORSCHUNG (Telefon-Studie): Die deutsche Online-Szene vor dem Markteintritt von Europe Online. Augsburg: November 1995.

WILLIAMSON, O. E. (Hierarchies): Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. New York: 1975.

WILLIAMSON, O. E. (Transaktionskostenökonomik): Transaktionskostenökonomik. New Institutional Economics. Hamburg/Münster: Lit Verlag, 1993.

WINDHORST, K.-G. (Konsumentenverhalten): Wertewandel und Konsumentenverhalten. Münster: Verlag Regensberg, 1985.

WINDHORST, K.-G. (Wertewandel): Die Bedeutung des Wertewandels der Konsumenten für den Handel von morgen. In: GRUBER, H./TITZE, W. (Hrsg.): Der Handel für die Märkte von morgen: Perspektiven und Entwicklungen. Frankfurt/M.: Frankfurter Allgemeine Zeitung (Blick durch die Wirtschaft), 1990, S. 232-250.

WISWEDE, G. (neuer Konsument): Der "neue Konsument" im Lichte des Wertewandels. In: SZALLIES, R./WISWEDE, G. (Hrsg.): Wertewandel und Konsum - Fakten, Perspektiven und Szenarien für Markt und Marketing. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, 1991, S. 11-40.

WOLFF, B. (Verträge): Organisation durch Verträge. Dissertation am Institut für Organisation der Ludwig-Maximilians-Universität München, 1994.

WYSS, W. (Typologie): "Strategie Z" - Ein aktueller Ansatz zur psychologischen Marktsegmentierung. In: Index. Heft 5, 1990, S. 22-27.

ZBORNIK, S. (Hierarchien): Elektronische Märkte, elektronische Hierarchien und elektronische Netzwerke. (Schriften zur Informationswissenschaft, Bd. 22), Konstanz: Universitätsverlag, 1996.

ZENTES, J. (3. Trendforum): Executive Summary. In: ZENTES, J. (Hrsg.): Convenience Shopping - Ergebnisse des 3. CPC Trendforums. Heilbronn: SFV-Verlag, September 1996, S. 7-11.

ZENTES, J. (Trendforum): Electronic Shopping: Potential - Visionen - Illusionen. In: Electronic Shopping - Ergebnisse des 5. CPC Trendforums. Heilbronn: SFV-Verlag, Juli 1997, S. 11-27.

ZIMMER, J. (Studienvergleich): Profile und Potentiale der Onlinenutzung in Deutschland. In: Media Perspektiven. Heft 9, 1996, S. 487-492.

ZIMMERMANN, H.-D. (EMB1): Virtuelles Einkaufszentrum im Internet. In: Dynamik im Handel. Heft 8, 1996, S. 31-34.

ZÜRCHER KANTONALBANK (Telebanking): Firmenbroschüre zu "Telebanking". Zürich: Nr. 4019, 1/1997.